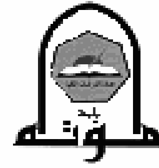


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة "دراسة ميدانية"

إعداد الطالب

عصام عطاالله حسين الخليفات

إشراف الدكتور

محمد أحمد الحراحشة

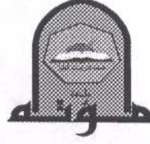
رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة: 2008م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY | جامعة مؤتة

Deanship of Graduate Studies | عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عصام عطا الله الخليفات الموسومة بـــ:

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد أحمد الحراحشة		2008/04/03	مشرفاً ورئيسا
أ.د. زياد يوسف المعشر		2008/04/03	عضواً
أ.د. زياد سلامة البخيت		2008/04/03	عضواً
د. حسين محمد العزب		2008/04/03	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. حسام الدين المبيضين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني

الإهـــــداء

إلى الروح الطاهرة، المغفور له بإذن ا "الملك الحسين بن طلال" بـاني الأردن الحديث طيب ا ثراه – وإلى الشبل الهاشمي الذي سار على نهجه وخطاه، راعـي الأردن المجيد وعميد آل البيت جلالة " الملك عبد ا الثاني بن الحسين " المعظـم حفظه ا ورعاه.

أيا بحر لا تكفي مياهك أدمعي"

لأبكي رحيلي الغالي المشيع"   إلى روح أبي رحمه ا .....

فقيدي الذي ما زال يحيا بأضلعي"

له أدعو: وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ، سورة الإسراء الآية (24).

إلى منبع الدفء والحنان الذي لا ينضب.

إلى القلب الذي سكب حنانه في قلبي.

إلى التي كانت دائماً صبورة على هفواتنا وزلاتنا.   إلى أمي الحنون.....

إلى التي كلما قلت لها وداعاً، قالت لي متى الرجوع.

من تجمعني بهم أصدق المشاعر وأحلى الذكريات.   إلى إخوتي وأخواتي...

من كانوا عوني..... وبدونهم تفقد الحياة معناها.

إلى أساتذتي ومدرسي الأفاضل.

إلى كل من يسعى في طلب العلم.

إلى صديقة العمر ورفيقتي فيه.

إلى من عشت وسأعيش لأجلهما "زوجتي" وابنتي "إكرام".

وإلى الذين يسعدهم نجاحي وتقدمي.

إليهم جميعاً أهدي باكورة جهدي العلمي لعله ينال إعجاب كل مطلع وقارئ.

عصام عطا ا حسين الخليفات

الشكر والتقدير

الحمد الله الذي أنعم علينا من فيض رحمته، وأسبغ علينا عظيم إحسانه وجزيل عطائه، الحمد الله الذي من علي القدرة في إعداد هذه الرسالة، ويسر لي السبل في إتمامها.

ويسعدني أن أتقدم لمن لهم الشكر والعرفان: أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "محمد أحمد الحراحشة" الذي بذل جهده ووقته في إرشادي وتوجيهي، وأنار الطريق أمامي، وذلّل جميع الصعوبات التي اعترضتني أثناء البحث، وتحمل جهداً وعناء، فحرص على قراءة كل كلمة فيه، ومناقشة أفكاره مدة إشرافه، حتى خرجت نبتة طيبة بفضلة وحسن رعايته.

والشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة، وهم الأستاذ الدكتور زياد المعشر، والأستاذ زياد سلامه البخيت والدكتور حسين محمد العزب، وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كلّ التقدير والعناية. كما وأشكر جامعة مؤتة رئيساً وأساتذة إجلاء وإداريين، وأخص كذلك كلية إدارة الأعمال/ قسم الإدارة العامة الذين نهلنا من علومهم ومعارفهم الماء العذب الزلال، كما وأشكر من قام بتدقيق الرسالة لغوياً ونحوياً.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى:

لإدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة رئيساً، ومفوضي السلطة ومدراء الدوائر والموظفين العاملين في السلطة، الذين أسهموا في تسهيل مهمتي في الحصول على المعلومات التي تفيد في بحثي العلمي.لهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير لما بذلوه من اهتمام في الإجابة على استبانة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من تعاون معي، وساهم في إنجاز هذه الرسالة، وإخراجها إلى حيز الوجود.

إليهم جميعاً خالص الشكر والعرفان اعترافاً مني بجميلهم.

وجزاهم الله عني خير الجزاء.

عصام عطا الله حسين الخليفات.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال.

قائمة الملاحق.

الملخص

اثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة "دراسة ميدانية".

عصام عطا الله حسين الخليفات.

جامعة مؤتة، 2008م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أستبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (368) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الأستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. أن المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل "تحديد الاحتياجات التدريبية" في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، جاءت بدرجة متوسطة، وان مستوى فاعلية البرامج التدريبية في السلطة كان مرتفعاً.
2. أن هناك اثر لتحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة بأبعاده (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال)، في فاعلية البرامج التدريبية.
3. إن درجة رضا المبحوثين حول البرامج التدريبية التي شاركوا بها، كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.16).

وأوصت الدراسة بضرورة أن تعزز السلطة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، بما يتوافق مع التحديث والتطوير في الهيكل التنظيمي في السلطة، عن طريق جهد

شمولي مخطط، لما له من أثر إيجابي على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، ورفـع مستوى معارف ومهارات وقدرات العاملين لخلق بيئة تنظيميـة قابلـة لاكتـساب المهارات والمعارف والتعلم.

Abstract

The Impact of Determining Training Needs in the Efficiency of Training Programs from the Perspective of Workers at the Authority of Aqaba Special Economic Zone.

Issam A. H. Khlaifat.
Mu'tah University – 2008.

This study aims to recognize the impact of determining training needs recording concerning the efficiency of training programs from the perspective of employees at the Authority of Aqaba Special Economic Zone (ASEZA). Data was collected from a random sample of (368) employees through a questionnaire specially desiyned and developed for this ourpose.The statistics package of social sciences (SPSS) has also been applied in order to analyze the questionnaire data based on the arithmetic averages and other factors.

The study revealed the following results:

1. The perceptions of the respondents general average of the variable" determining the training needs in the Authority of Aqaba Special Economic Zone" has been mean in degree and the effectiveness of training programs at the authority was high.
2. Identifying the training needs in the authority with all its aspects (planning skills, organization and co-ordination skills, command and guidance skills, decision taking skills, and communication skills) has an influence on the effectiveness of training programs.
3. The degree of satisfaction for the sample under study on training programs in which they participated was high with an average of (4.16).

The study recommends that it is essential for the authority to enhance the process of identifying training needs in a manner that is in conform with modernization and development in the organizational hierarchy of the authority by a planned comprehensive effort. This, in fact, has a positive impact on the proficiency and efficiency of training programs and will upgrade employees knowledge, capabilities and skills in order to create an organizational environment that is able to achieve skills, knowledge and Learning.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1 .1 المقدمة:

يحظى موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام متزايد في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث أن هذه الموارد أثمن أصول المنظمات لأنها تعد الثروة المستدامة الوحيدة التي تبقى عندما تزول باقي الثروات، وتشكل الموارد البشرية الأداة الأساسية لتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية المستدامة.

لذلك كان لابد من زيادة الاستثمار بالبرامج والأنشطة التدريبية المنظمة والهادفة إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات الموظفين، بما يضمن رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم والمهارات التي تساعدهم على تخطيط وتنفيذ وتقويم أعمالهم، إضافة إلى تزويدهم بالاتجاهات والقيم الإيجابية التي تساعدهم على زيادة رغبتهم في العمل وتغيير سلوكهم المهني نحو الأفضل لتمكينهم من تأدية مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية عالية.

ويعد التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها الإنتاجية، فقد أصبح التدريب يمثل مكان الصدارة في أولويات المنظمات، فتحتاج الكثير من المنظمات أياً كان مجال عملها في القطاع العام أو الخاص إلى تحديد حاجاتها التدريبية لتدريب العاملين لديها، وتنفق الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية والجامعات الكثير من المال والجهد وتخصص جزءاً من ميزانيتها السنوية لتدريب العاملين، والهدف من ذلك هو تطوير وتنمية الأداء وزيادة فاعلية البرامج التدريبية لتنعكس على أداء الأفراد، وضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتنمية روح الإبداع لديهم، (علي، 2004).

كما يعتبر التدريب من السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفء قادر على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والوصول إلى مستوى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. فيتطلب تطوير معلومات الأفراد ومعارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية، وجود برامج تدريب فعالة. وبناء عليه أصبحت

خطط التطوير في إعداد الموارد البشرية تعتمد على التدريب سواء كـان الهـدف تطوير المنتج أو تحسين مهارات العاملين، والتدريب عمليـة مـستمرة ومتطـورة وشاملة، فهي لا تنحصر في الأفراد الجدد في المنظمات بل تمتد إلى القائمين علـى رأس عملهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية، ليظل هؤلاء باستمرار على اتصال دائم بالمستجدات والتطورات الجديدة التي تطرأ على طرق العمل وسبل إنجازه، لتقـديم جودة متكاملة بنوعية أفضل وكفاءة عالية، فيشر وآخرون،(Fisher, et.al, 1999).

بناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبيـة في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين فـي سـلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة، كمؤسسة تقوم بدور اقتصادي اجتماعي، بعد أن تـم الإعـلان عنها كخلف قانوني لسلطة إقليم العقبة وبلدية العقبـة والمنـاطق الحـرة بتـاريخ 2001/1/2م، وتاريخ انطلاق وبدء العمل في سلطة منطقـة العقبـة الاقتـصادية الخاصة في 2001/1/15م، ولكونها تحتضن كافة أنواع النشاط الاقتـصادي فهـي مقصد استثماري وسياحي، فالتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية يشكل ضـرورة ملحة بالنسبة للعاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

ولكي يكون تحديد الاحتياجات التدريبية ناجحاً ومؤثراً في فاعليـة البـرامج التدريبية وفي تحقيق فاعلية التدريب، ينبغي أن يتم وفق خطوات علمية وعملية تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يتم في ضوئها تحديد أنواع التـدريب الملائمـة لتلبية تلك الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج التدريب، واختيار الأساليب التدريبية التي تشبع تلك الاحتياجات، والتأكد من مدى نجاحها في تحقيق أهـدافها، وتـوفير تغذية راجعة عن الصعوبات التي واجهتها العملية التدريبية والعمل علـى التغلـب عليها، (السيد، 2004).

ولما للتدريب من أهمية في معالجة الكثير من المشكلات التي تعـاني منهـا المؤسسات الحكومية أو الخاصة، فإنه يعتبر أداة من أدوات التنمية التي تهدف إلـى تحسين السلوك، وتطوير المهارات وتغييرها للأفضل لدى العاملين، ورفـع كفـاءة الأداء وتحسينه، ولبيان أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبيـة التي تعقدها المؤسسات كافة.

1. 2 مشكلة الدراسة :

يبدي الكثير من القائمين على إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، عدم وجود تحديد واضح لتحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة مما يؤثر في فاعلية البرامج التدريبية التي تعقدها السلطة، وأيضاً عدم وجود توافق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وحاجة العاملين الفعلية من البرامج التدريبية، نتيجة عدم التوافق بين الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية، فتسعى السلطة إلى إلحاق موظفيها بدورات تدريبية، لأن التدريب جزء من التنمية والإصلاح، ولأن نجاح البرنامج التدريبي لا يتوقف على إضافة معلومات إلى خبرات المتدربين أو إكسابهم مهارات خاصة، وإنما يكمن نجاح البرنامج التدريبي في مدى تلبيته لاحتياجات تدريبية للعاملين وأثرها في فاعلية تلك البرامج.

نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به العاملون في مختلف المؤسسات والدوائر الحكومية أثناء أداء مهامهم ومسؤولياتهم وأعمالهم، وما يحتاجونه من مهارات وقدرات وسلوكيات إبداعية، فتظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة للتطور المستمر والسريع في مجالات العمل المختلفة أياً كان شكلها ونوعها، وبعض المشكلات الإدارية التي تحتاج أحياناً إلى سلوك معين للقدرة على حل هذه المشكلة والتعامل معها بشكل إبداعي أو فني، وليس بطريقة روتينية، حسب ما تحدده طبيعة المشكلة، مما يتطلب تدريباً خاصاً، لذلك تظهر الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة أثرها في فاعلية البرامج التدريبية.

فتأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة/ في الأردن، لقصر الفترة الزمنية منذ بدء العمل بها، البالغة سبعة سنوات، ولاحتضانها لكافة أنواع النشاط الاقتصادي، وكونها مقصد سياحي، وما تقوم به من تنمية المجتمع في جنوب الأردن.

1. 3 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن، حيث يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، وأصبح التدريب في الوقت الحاضر أداة فعالة لزيادة القدرة على أداء العمل ورفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الإنجاز الأفضل، ويعتبر التدريب أحد المداخل الرئيسة لعملية التنمية الشاملة في كافة النواحي الإدارية.

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. تناولها لموضوع هام جداً وهو تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره في فاعلية البرامج التدريبية، كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيئة العاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
2. معرفة تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية.
3. كونها الدراسة الأولى على صعيد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في هذا الموضوع.
4. تسليط الضوء على أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن يؤدي إلى مساعدة المسؤولين في اتخاذ الإجراءات والعمليات التي تساهم في تطوير هذه العملية في مختلف القطاعات العامة والخاصة، ومن المتوقع أن تكون هذه الدراسة باعثاً لإجراء مزيداً من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتدريب وبرامج التدريب، كما يؤمل أن تكشف هذه الدراسة عن نتائج وتوصيات يستفيد منها الإداريون والمسؤولون في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وإمكانية تعميم نتائجها على المؤسسات الأخرى.

1. 4 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعليـة البـرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:-

1. تقديم إطار نظري وفكري لتوضيح مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية البرامج التدريبية وأبعاده.
2. بيان أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. التعرف على مستوى فاعلية البرامج التدريبية في السلطة.
4. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لإدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، لمساعدتهم في تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ولرفع مستوى فاعلية البرامج التدريبية، لما له من اثر إيجابي في تحقيق أهداف السلطة بكفاءة وفاعلية.

1. 5 أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي تصورات العاملين لأثر تحديد الاحتياجـات التدريبيـة فـي فاعليـة البرنامج التدريبي؟
2. ما هو مستوى فاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبـة الاقتـصادية الخاصة؟
3. هل يوجد علاقة ارتباطيه بين متغير الدراسة المستقل (تحديـد الاحتياجـات التدريبية) وكل بعد من أبعاده، والمتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية) من وجهة نظر العاملين؟

1. 6 فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من عدة فرضيات تم صياغتها فيما يلي:

1. **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) في الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي؛ من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) في كفاءة و فاعلية البرنامج التدريبي، من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
4. **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين نحو أثر تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في العمل، الراتب، عدد الدورات التدريبية).
5. **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في العمل، الراتب، عدد الدورات التدريبية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري :

مقدمة:

يعتبر التدريب موضوعاً رئيساً في عصرنا هذا بسبب ارتباطه بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، ومن العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المنشآت الحكومية نظراً لارتباطها بالعنصر البشري، (المكون الرئيسي في أي مؤسسة) وأيضاً العمليات التي تحقق أهداف المؤسسات وسد العجز والقصور فيها، ويحتل التدريب مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، وما لتحديد الاحتياجات التدريبية من أهمية ضمن خطوات العملية التدريبية، كما ويساعد في تحقيق أهداف المشاركين في البرنامج التدريبي ومساعدتهم في تحسين أدائهم.

مفهوم التدريب : Training Conecpt

من البديهي القول إن مفهوم التدريب لا يعد حديث النشأة بل تمتد جذوره إلى أدبيات إدارة الأفراد وشؤون العاملين وثم إدارة الموارد البشرية، ويعرف فيتز جيرالد (Fitzgerald, 1992:81-84) "التدريب على أنه عبارة عن اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية "، ولعل من المفيد أن نشير إلى أن الفعل "يدرب" "To Train" مشتق من كلمة فرنسية قديمة هي"Trainer" وتعني يسحب "To Drag" وهناك العديد من التعاريف للفعل "يدرب" منها: يسحب، ينمو بطريقة مرجوة، التمرين بالممارسة، (ياغي، 2003: 4)، وعرفه (الكعبي، والسامرائي، 1990: 105) بأنه "عملية استثمارية يراد منها زيادة فاعلية وكفاءة الفرد كعنصر من عناصر العملية الإنتاجية"، في حين يعرفه (ياغي، 2003: 5-6) بأنه "عملية هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة والوقت المستغرق في العمل. ويتفق معه (الطائي، 2000: 146-147)،

"بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات ونوع من التوجيه والإرشاد لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد(العاملين) في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين فيها.

ويرى (عزام، 2006: 184)، "أن التدريب نوع من التوجيه والإرشاد والتنظيم في فن معين أو وظيفة أو مهنة معينة يؤهل المستهدفين منه للتغلب على ما يعترضهم من صعاب في أعمالهم ويؤهلهم ليكونوا أكثر قدرة على نقل المعلومات والأفكار الفنية والممارسات الجديدة من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي، والعمل باتجاه التطوير والتحسين".

بينما يعرفه (الطعاني، 2007: 15)، بأنه "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها"، ويعتبره بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء. ويتفق معه في ذلك (الدحيات، 1999: 28) بأنه "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع".

ونستنتج من تعريفي (الطعاني، والدحيات)، أن التدريب عملية ممارسة سلوكية ومخططة ومنظمة تهدف لتنمية معرفة ومهارات الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة بالإضافة إلى سد احتياجات الفرد الخاصة عن طريق ما يحققه من تحسين مستوى أداء الفرد، وتحفيز العاملين وتخفيض تكاليف العمل وتقليل الحاجة للإشراف. وأيضا بأنه "العملية التعليمية التي تكسب الأفراد المعرفة والمهارة التي تساعدهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة".

بينما يعرفه تيمبلير (Templer, 1999) بأنه "عبارة عن خبرة تعليمية، ذات تغيير دائم إيجابي، ولتحسين قدرة العاملين لإنجاز عملهم، وتتضمن تغييرات في

المهارات والقدرات والمعارف، ويركز على الوظـائف الحاليـة للأفـراد لتعزيـز مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم".

ويعـرف ديفنـزو (Degenso, 1996) البـرامج التدريبيـة (Training Programs) بأنها "مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطـط لهـا، والمـستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحـسين وتطـوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء".

بينما يعرف (آل زاهر، 2000) التدريب الإداري بأنه عملية تصمم لمساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الـضرورية لتطـوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها. ويتفق كـل مـن كنغـستون و وقـستات (Kingston & Wagstatt, 1992) و(الطعاني، 2007: 17) بان "التدريب وسيلة وليس غاية، تتمثل في تزويد الفرد بالمعارف والمهارات وتطوير قدراتـه بغـرض تأهيله للقيام بمهام وظيفية حالية ومستقبلية ليؤدي واجباتها على قدرٍ عال من الكفاءة والأداء الجيد، وبالتالي الحصول على أكبر نفع لشخصه والمنظمة والمجتمع المحيط به".

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تركز على العناصر التالية:

1. التدريب هو عملية استثمارية يراد منها زيادة فاعلية وكفاءة الفرد في العمل.
2. أن التدريب نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تغيير الـسلوكيات والمعـارف والمهارات وتطوير القدرات.
3. التدريب وسيلة وليس غاية.
4. التدريب يساعد العاملين على تحقيق الفاعلية والكفاية فـي العمـل وتعـديل السلوك وتطوير أساليب الأداء.
5. التدريب هادف إلى إمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين أو إمـداده بإرشادات محددة تعينه على تحسين أداءه أو صقل مهاراته.
6. التدريب عملية تعلم المعارف، وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييـرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم.

وفي ضوء ما سبق تعرف الدراسة التدريب على أنه ذلك النـشاط المخطـط والمنظم والموجه والمستمر، الذي يستهدف إحـداث تغييـر فـي سـلوك الأفـراد والجماعات في مجال العمل عن طريق مساعدتهم على إحداث التغيير في مهـارتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم، بهدف رفع كفاءتهم وفاعليتهم وقدرتهم الإنتاجية وتحـسين سلوكهم لتطوير الأداء في المنظمة.

أهمية التدريب : Tha Importance of Training

يعد التدريب وسيلة مهما من وسائل إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وتحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية، وما يرتبط به مـن أبعـاد ومـداخل إداريـة واقتصادية واجتماعية أو تنموية أو تكنولوجية، تسهم في تمكين العـاملين مـن أداء العمل والإبداع فيه ورفع كفاءة وفاعلية العمل، وما ينبغي أن يحصل عليه العـاملين من تحسين سلوكهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. ويتضح الاهتمـام بنـشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الإنفـاق على التدريب (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهـاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل، سيفتش (Cevich, 1995).

ولقد حددت (عباس، 2006) أهمية التدريب بما يلي:

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
2. مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
3. مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص فـي المعرفـة أو المهـارة أو كليهما.
4. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور الوظيفي لـدى العاملين.

ويتفق معها في ذلك (شحادة وآخرون، 2000: 51- 52) حيـث بينـوا أن عملية التدريب يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح، وفرصة ثمينة تتاح للعاملين

للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، شريطة أن يتوافر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة.

ومن جانب آخر حصر (علي، 2004) أهمية التدريب في عدة نقاط أهمها ما يلي:

1. يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
2. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
3. يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وتحسين الجـودة وزيـادة الشعور بالرضا عن العمل للأفراد.
4. تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة.

يتضح مما سبق أن التدريب عملية أو نشاط مستمر يهدف إلى تزويـد الفـرد بالمعلومات والمهارات والأفكار والقدرات والسلوك، وهو لازم للموظـف لجعلـه قادراً على أداء عمله في الحاضر والمستقبل، لما لهذه العملية من أثر في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفاءة أدائهم، وهو ما يبين بوضوح أهمية التدريب.

مبادئ التدريب : Principles of Training

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها فـي جميـع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها كما اتفق عليها الباحثان كـل مـن (عـساف، 2000) و(الخطيب والخطيب، 2006: 304- 306) فيما يلي:-

أ. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

ب. **المنطقية**: بأن يتم التدريب بناء على فهم منطقي دقيـق وواضـح وواقعـي للاحتياجات التدريبية.

ج. **الهـدف:** أي أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكـم والكيف والتكلفة.

د. **الشمولية**: يجب أن يشتمل التدريب جميع أبعـاد التنميـة البـشرية، (القـيم والاتجاهات والمعارف والمهارات والسلوكيات)، كما يتوجب أن تتوجه إلـى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

هـ. التدرجية/ التدرج: وذلك بأن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة منظمة إلى الأكثر تعقيداً.

ويضيف (هلال، 2003: 87-88) لذلك بأن التدرج يجب أن يبدأ من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتدريب (العاملين)، بإعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات أولاً، والتأكد منها، ثم البدء في إضافة الجديد المطلوب وباستخدام الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة، ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى عمليات التطبيق الفعلي لذلك ومتابعتهم بعد ذلك.

و. الاستمرارية في التدريب: بأن يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للأفراد العاملين، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، ليساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة الحالية والمستقبلية في المنظمة ومراعاة التحول والتغيير في جميع جوانب حياة المنظمة.

ز. مرونة التدريب (المرونة): بأن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتغييرات المستقبلية في المنظمات، والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

من ذلك نستنتج أنه ينبغي على أجهزة التدريب في المنظمات وعلى المدربين إدراك مبادئ التدريب الأساسية والالتزام بها ضماناً للفعالية المرجوة من العملية التدريبية لتحقيق ثمارها في العمل.

أهداف التدريب : Training Objectives

وهي الأهداف الرئيسية لعملية التدريب المتمثلة في زيادة المعرفة وتطوير المهارة وتغيير السلوك إلى ما هو إيجابي، ويسعى التدريب إلى رفع كفاءة العاملين بالقدر الذي يمكنهم من أداء إعمال وظائفهم بأفضل صورة عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، ونتيجة للنمو السريع في مؤسسات المجتمع، والتغير الهائل في أنشطتها، ندرك ضرورة الحاجة للنشاط التدريبي وأهميته لنجاح المنظمة وديمومتها.

ويقصد بالهدف التدريبي "النتائج المحددة زمانياً ومكانياً ونوعياً، والتي تسعى العملية التدريبية لتحقيقها، والتي توضع لتلبية احتياجات تدريبية للعاملين أو

المنظمات"، ومن أهداف التدريب الجيدة. كما ذكر ميثز وجاكسون (Mathis & Jackson, 1998) "إيجاد نتائج إيجابية على مستوى المنظمة ككل، فهو يساهم في زيادة ربحية المنظمة، وتقليل الأخطاء وتحقيق رضا وظيفي أكبر، وكما يساعد في مواكبة التغييرات الاجتماعية والتكنولوجية داخل المنظمة".

وعلى الرغم من تباين وتعدد الأهداف التدريبية فقد حدد (الكبيسي، 2005: 233- 234) أهم هذه الأهداف بما يلي:

1. إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله والأنشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعمل معهم.
2. تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الخبرات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة أو المجتمع.
3. إتاحة الفرص للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز لمواكبة روح العصر ومستجداته والتكيف مع التكنولوجيا في العمل.
4. العمل على زيادة خبرة المديرين والمشرفين والعاملين وصقلها وإتاحة الفرص لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية الإدارية.

في حين نجد أن (الطعاني، 2007: 31-33) يجمل أهداف التدريب فيما يلي:

1. زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
2. إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.
3. زيادة الاستقرار في الوظيفة بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
4. زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
5. زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أداء الفرد.
6. تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.
7. تحقيق عملية التكيف بين العامل وبين البيئة أي المنظمة التي يعمل بها.

فبرامج التدريب لها هدف أكثر اتساعاً من كونها تدريب العاملين لكي يؤدون وظائفهم بطريقة مرضية وجيدة، بل هي تهدف إلى ما هو أكثر تخصصاً وعمقاً في هذا الشأن، وهو تحسين كفاءة وفاعلية العاملين بتنمية معارفهم ومهاراتهم وإكسابهم الخبرات، وتحسين أدائهم، لينعكس بالتالي على نجاح المنظمة وزيادة كفاءتها وفاعليتها بشكل عام.

فوائد التدريب : Benefits of Training

أن طبيعة التغييرات التي تعيشها المنظمات والمؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية وما تقوم به من دور اجتماعي، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات، يحتم ذلك على المنظمات أن تعمل على تدريب العاملين التدريب المناسب لمواجهة التغييرات في ما تعاصره المنظمات من مواكبة التطور والحداثة.

لابد أن يقترن التدريب بفوائد واضحة ومحددة للمنظمة والعاملين فيها.

وقد بين (ضرار، 2003: 69-71) الفوائد العامة للتدريب فيما يلي:

1. تأهيل الموظف الجديد لتعلم المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها وظيفته، وإكسابه الاتجاهات السلوكية الصحيحة، واستيعاب ثقافة المنظمة.
2. التدريب يقلل من أخطاء العاملين، ويحد من الوقت الضائع وبالتالي يجنب الإدارة التكلفة المالية للأخطاء.
3. يقلل التدريب من الفاقد من العمالة/ العاملين الناتج عن دورانها خصوصاً إذا كانت بيئة العمل غنية بالحوافز.
4. يوسع التدريب من وعي الموظفين بمتطلبات العمل والقوانين من شروط الصحة والسلامة، مما يقلل الحوادث في العمل.
5. يوفر التدريب الكوادر الإدارية والفنية التي تحتاج إليها المنظمة كما يوفر فرصاً لترقية الموظفين.
6. كما يزيد من إنتاجية وكفاءة وفاعلية المنظمات.
7. تخفيض نسبة وقوع الحوادث وإصابات العمل (الشاعر، 2000).

ويرى (السمري، 1997) أن التدريب يحقق فوائد عديدة للأفـراد الـراغبين فيه، ومنها ما يلي:

1. يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
2. يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.
3. يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
4. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
5. يقلل من دوران العمل.

من جانب آخر بين (الطائي، 2000: 147-149) فوائد أخرى للتدريب وهي كما يلي:

1. خفض التكـاليف (Cost- Saving): عندما يخطط للتدريب وفق برنامج منظم، ويتم الوصول إلى تحسين كفاءة العاملين، فالتدريب يساهم فـي تخفـيض تكـاليف العمل عندها تزداد كفاءة العاملين وتزداد إنتاجيتهم.

2. كفاءة العاملين (Employees Efficiency): حيث يصبح لدى العاملين فـي المنظمة معرفةً جيده بعملهم، ويؤيدونه بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية مما يقود إلى تحقيق الأهداف بسهولة في العمل.

3. تحسين العلاقات الإنسانية (Improved Relationships): يساهم التـدريب في تفاعل وتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة، وتتولد لـدى العـاملين قناعة بأنهم جزء من المنظمة مما يؤدي إلى نتائج إيجابية.

4. الأمان والصحة (Safety & Sanitation): من خلال عملية التدريب يمكـن الوصول إلى تغطية ومعالجة كثير من المشاكل المتعلقة بالأمان والصحة.

5. تخفيض الغياب وزيادة معدلات الإنتـاج : إن عملية التدريب ومواصلة تقويتهـا وترسيخها لتطوير كفاءة العاملين من المسؤوليات الجوهرية المنظمة، التي تزيد من معدل الإنتاج وتقلل من معدل الغياب.

أسس التدريب :

إن وجود التدريب للعاملين يحتاج إلى أسس وقواعد لتكـون بمثابـة وثيقـة مرجعية يستعان بها عند البدء بأية برامج تدريبية يتم الاسترشاد بها في كل ما يتعلق بالعملية التدريبية، ويرتبط بوجود إستراتيجية تدريبية محددة.

يهدف التدريب الوصول بالمؤسسة/ المنظمة إلى غايات ترجو تحقيقهـا مـن خلال الموارد البشرية الموجودة لديها، فهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليهـا برامج التدريب، ومن هذه الأسس ما حدده (الطعاني، 2007: 35) ما يأتي:

1. أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه مـن الحقـائق التجريبية.
2. أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
3. أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
4. أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
5. أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهـداف والـسياسة العامة للدولة، بالموائمة مع تشريعات وأنظمة وقوانين الدولة، بان يتم صياغة السياسة التدريبية بواسطة المستويات العليا لأي منظمة أو- علـى مـستوى مؤسسات الدولة- وينبغي قبولها واحترامها من قبل المـستويات الوسـطى والدنيا فيها.
6. أن يتم استخدام التقنية الحديثة (الإلكترونية) في التدريب.

النظريات الأساسية في التدريب:

حظيت العمليات التدريبية والتعليمية باهتمام متزايد من العلماء والباحثين فـي ميادين المعرفة المختلفة، ولما كانت العملية التدريبية في كل سياقاتها عملية تعليمية،

تصنف هذه النظريات وفق تصنيف كل من (عـدس، وتـوق، 1995: 86-122) و(العزاوي، 2006: 83-89) بما يلي:

أولاً: النظريات السلوكية:

يرى أصحاب هذه النظريات أن العملية التدريبية أو التعليمية ليست إلا عمليـة تشكيل لعلاقات ترابطية بين المتغيرات أو المثيرات من ناحية، وبـين الاسـتجابات السلوكية من جهةً أخري، وتتحقق عملية التدرب والتعلم المطلوبـة عنـدما يـصبح المتغير (المثير) قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، وتظهـر عنـد ظهور المثير في بيئة الفرد/ الموظف الذي يحتـاج لتدريبـه أو تعليمـه وتختفـي باختفائه. ويمكن إجمال ابرز المبادئ التي تقدمها هذه النظريات بما يلي:

(أ) مبدأ المثير والاستجابة: بخضوع السلوك الإنساني لتـأثيرات البيئـة الداخليـة والخارجية التي يعيش فيها الموظفين/ الأفراد ويتميز بأنه سلوك تفاعلي.

(ب) مبدأ التعزيز: أي أن السلوك الإنساني يزداد تعزيزاً وترسيخاً بازدياد خضوعه للمؤثرات المحددة.

(ج) مبدأ تعديل السلوك: أي أن السلوك الإنساني قابل للتعديل والتغيير.

(د) مبدأ انتماء السلوك: وذلك بانتماء السلوك الإنساني إلى حد كبير إلى منظومة الحاجات الإنسانية.

(هـ) مبدأ الأثر: فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على المزيد من النجاح والإبداع أو المكافأة. كلما دفع الموظفين/ الأفراد إلى المزيد من العلم والتدريب وتكرار السلوكيات التي تؤدي بهم إلى تحسين الأداء والنجاح.

(و) مبدأ الاستعداد: أن أفضل التدريب والتعلم يحدثان عندما يكـون الفـرد أكثـر استعداداً لاستقباله وتقبله، وتتأثر بقدرات الأشخاص ومدى تلمسهم لأثار التدريب والتعلم، وإدراكهم لأهمية ذلك على مسار حياتهم الوظيفية أم العامة.

ثانياً: النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية):

شكك أصحاب هذه النظريات في قدرة النظريات السلوكية وأفكارها، وأساس هذه النظريات أن التعلم أو التدريب عملية عقلية داخلية تقوم بتـشكيل وإعـادة تنظـيم

المعرفة الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد/ الموظف والبيئة التعليمية، وتوصلت إلى عدة مبادئ تعليمية وتدريبية يمكن استخلاصها بما يلي:

1. مبدأ التعلم/ التدرب عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع الـتعلم ومثيـرات البيئة.
2. مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتـي الملائمة والتمثل.
3. مبدأ التدرج في التدريب والعلم.
4. مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال) وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم أو التدريب.
5. مبدأ دور الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم والتدريب.
6. مبدأ الاستبصار والتفكير كعاملين أساسيين في التعامـل واكتـساب المعـارف والمهارات.
7. مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي(الطريقة الاستقرائية) بدأً من البحث عـن الجزئيات والتفاصيل للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات، (العزاوي، 2006).

ثالثاً: النظريات الإنسانية الكلية:

أتت هذه النظريات لتكمل ما بدأته النظريات السابقة (السلوكية والمعرفية) فـي سعيها لتفسير عمليات التعلم والتدريب، وبـدأت تحـت شـعار (التربيـة التقدميـة Progressive Education)، ومن المبادئ الأساسية التي توظفها في عمليتي التعلم والتدريب، (عساف، 2000: 75-77) بما يلي:

1. الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعلم والتدريب، والتـي تتطلـب التخطيط لإكساب المتدربين والمتعلمين والاتجاهات والقيم والمواقف الإيجابية اللازمة لتنمية الانتماء للعمل والمهنة والمؤسسة والالتزام بـالقيم والمبـادئ الأساسية في العمل.
2. توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب.
3. الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية، الخارجية والداخلية في استثارة اهتمـام المتدربين في موضوع التدريب.

4. التدريب والتعلم عن طريق ممارسة العمل لاكتساب الخبرة المباشرة.
5. مدى قابلية ما يتم تعلمه للتطبيق في الواقع والحياة العملية واستخدامه لحل المشكلات.
6. تفريد التعلم والتدريب، واستخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتياً، كالرزم التعليمية، والتدريب، والتعليم المبرمج، والحقائب، والحاسب الإلكتروني، باعتبارها اقدر على تكييف التعلم للحاجات الفردية للمتدرب ليسير في البرنامج التدريبي والتعليمي بحسب قدراته واحتياجاته ومهاراته، وسرعته في الاستيعاب والتعلم.

رابعاً: نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات أن الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية، ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وأعداد مثل هذه البرامج، وأهم ما جاءت به هذه النظريات هو تركيزها على الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني من خلال (الدورات التدريبية، متابعة الدراسة، حضور المؤتمرات، و ورشات العمل)، واستخدام أسلوب حل المشكلات في التدريب.

خامسا: نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية التدريبية:

وأهم ما ركزت عليه هذه النظرية تصميم برامج التدريب والتعليم وضرورة خلق التجانس في الأهداف إشراك المتدربين في تحديد هذه الأهداف والاتفاق عليها قبل تبنيها، وضرورة توفير مناخ من الثقة والتسامح والمودة بين قادة الأنشطة التدريبية والمتدربين وضرورة تبني الانفتاح والاستعداد لتقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية، والعدالة والموضوعية في التعامل مع أفراد الجماعة، (معهد الإدارة الأردني، 1996: 37-46).

التدريب كنظام متكامل :

يعتبر التدريب منظومة متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع

الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما يفيد التدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، والمناخ العام الذي تتم فيه العملية التدريبية، وأن النظام مكون من أجزاء عديدة مترابطة ومتبادلة ولا يمكن لأي جزء من هذه الأجزاء أن يعمل بكفاءة وفاعلية دون أن يكون هناك تعاون فيما بينها، فالتدريب يمكن اعتباره نظام مفتوح بعناصره وبخصائصه المعروفة، (ياغي، 2003: 66-67).

عناصر النظام التدريبي :

تتكون مكونات العملية التدريبية من مجموعة إجراءات تتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والتي تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقة تأثير مستمرة، ويؤدي كل جزء منها مهمة محددة لازمة للمنظومة التدريبية بأكملها، وتتكون العملية التدريبية من ثلاثة عناصر رئيسة هي المدخلات والعمليات والمخرجات، إضافة إلى عناصر أخرى مثل: البيئة والتغذية الراجعة والتي اتفق عليها كل من(الطعاني، 2007: 133- 145)،(العزاوي، 2006: 61- 6)،(ياغي، 2003: 67-77)، (مرعي، 1999: 262- 263) وانتوني (Anthony, 1999) كما يلي:

1. المدخلات التدريبية Training Inputs:

وهي الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها وتغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب وحاجات المؤسسة وأهدافها، وهناك ثلاثة أنواع من المدخلات التدريبية هي:

أ. المدخلات الإنسانية Human Inputs: وهي التي تتكون من الأفراد المشتركين في التدريب من مدربين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين (العناصر البشرية).

ب. المدخلات المادية Material Inputs: وتتمثل في الأموال اللازمة للأنفاق على التدريب وكذلك الأجهزة والمعدات والأدوات والتركيبات والمباني والأدوات المكتبية ومستلزمات التدريب.

ج. المدخلات المعلوماتية Information Inputs: وتتركز في المعلومات المتعلقة بالمنظمة وسياساتها وأهدافها وهيكلها والنظريات والبحوث والتجارب والطرق والأساليب الفنية والحالات والدراسات والمواد التدريبية.

2 ـ العمليات التدريبية: Operations of Training

ويختص هذا العنصر بنشاط التدريب والمعالجة الفعلية للمتـدرب بقـصد إكـساب المتدرب المعارف والمهارات المطلوبة وتحويل المدخلات وإضافة خصائص جديدة عليها وتنقسم إلى ثلاثة مراحل فرعية هي:

أ. مرحلة التحضير Stage of Preparation: وتمارس فيها عدة أنشطة مهمـة أولها تحديد الاحتياجات التدريبية وتمثل نقطة البداية، وبناء عليها يتم وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، وثم تصميم البرنامج التدريبي وتـوفير الإمكانيـات اللازمة للتدريب، ووضع مستويات الأداء المتوقع ووسائل القياس.

ب. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي Stage of Implemantatin: وهي التدريب الفعلي على محتويات البرنامج التدريبي، الذي يحدث فيه تفاعـل بـين المـدربين والمتدربين حول موضوع التدريب، ويتم فيه نقل المعارف والمهـارات واكتـساب الخبرات وتغيير الاتجاهات والسلوك.

ج. مرحلة المتابعة: Stage of Follow-up: وتتمثل في المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج التدريبي، والوقوف على سير البرنامج التدريبي، وتقيـيم الأداء التـدريبي والتجهيزات وحسن العملية برمتها.

3. مخرجات التدريب: Training Outputs

وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب أو المدخلات بعد تحويلها وهي (الناتج النهائي) وتنقسم إلى ما يلي:

أ. مخرجات إنسانية Human Outputs: وهـي المتـدربون بعـد أن يكتـسبوا مهارات ومعارف وخبرات وسلوكيات جديدة تم اكتسابها من التدريب.

ب. مخرجات مادية Material Outputs: وتتمثل في النتـائج الملموسـة التـي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا مهـارات جديـدة، كزيـادة معـدل الأداء، وتحسين طرق العمل، وتخفيض التكاليف وازدياد العائد والأرباح وارتفاع الإنتاجية كماً ونوعاً وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد.

ج. مخرجات معنوية Moral Outputs: وتتمثل في الجانب الفكـري والنفـسي لأفراد المنظمة، وتحسين معلومات المتدربين، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل،

وزيادة ولائهم لمنظمتهم، وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، وتطـوير المهارات وتحسين العلاقات الوظيفية وتعديل السلوكيات والاتجاهات.

أن المخرجات سالفة الذكر غير منفصلة عن بعضها البعض وإنمـا متداخلـة مـع بعضها وتتفاعل وتتأثر في بعضها البعض.

4. البيئة Environment :

وتتمثل في مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة، وبالعمليـة التدريبية بصورة خاصة، تتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها وتنقسم البيئة إلى قسمين، هما:

1. **البيئة الداخلية Internal Environment:** المتمثلة بمكونات المنظمة البشرية وغيرها حيث أن هناك أربعة عناصر تتكون منها البيئة الداخلية للتدريب هي:

أ. الجانب الإنساني: ويمثل إدارة العملية التدريبية، والتي تتكون من مخططـو برامج التدريب ومصمموها، والمتدربين والمدربين والمشرفين عليها.

ب. الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التدريب وطرق إيصال المعلومات إلـى المتدربين، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.

ج. الأنظمة واللوائح: التي تقررها إدارة المنظمة لتسهيل تنفيذ البرامج التدريبية وشروط الالتحاق بها، والتعليمات المتعلقة بذلك.

د. العلاقات بين المتدربين والمدربين في المنظمـة: وتتكـون مـن مـدربين ومتدربين وعاملين والعلاقات الرسمية بـين المتـدرب والمـشرف علـى التدريب، والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين فيما بينهم.

هـ. القيم السائدة في المنظمة: وتمثل المفاهيم التي تنشرها المنظمة بين العاملين والمتدربين والمدربين، كشعار التعاون (العزاوي، 2006: 64).

وبناء على ما سبق فبيئة التدريب الداخلية تمثل القوى المحركة التي تـؤثر علـى النظام التدريبي وبالتالي تحدد فاعليته أو عدم فاعليته.

2. البيئة الخارجية: External Environment :

تتكون البيئة الخارجية للتدريب من بعدين حسب ما أورد (الطعـاني، 2007: 141) هما:

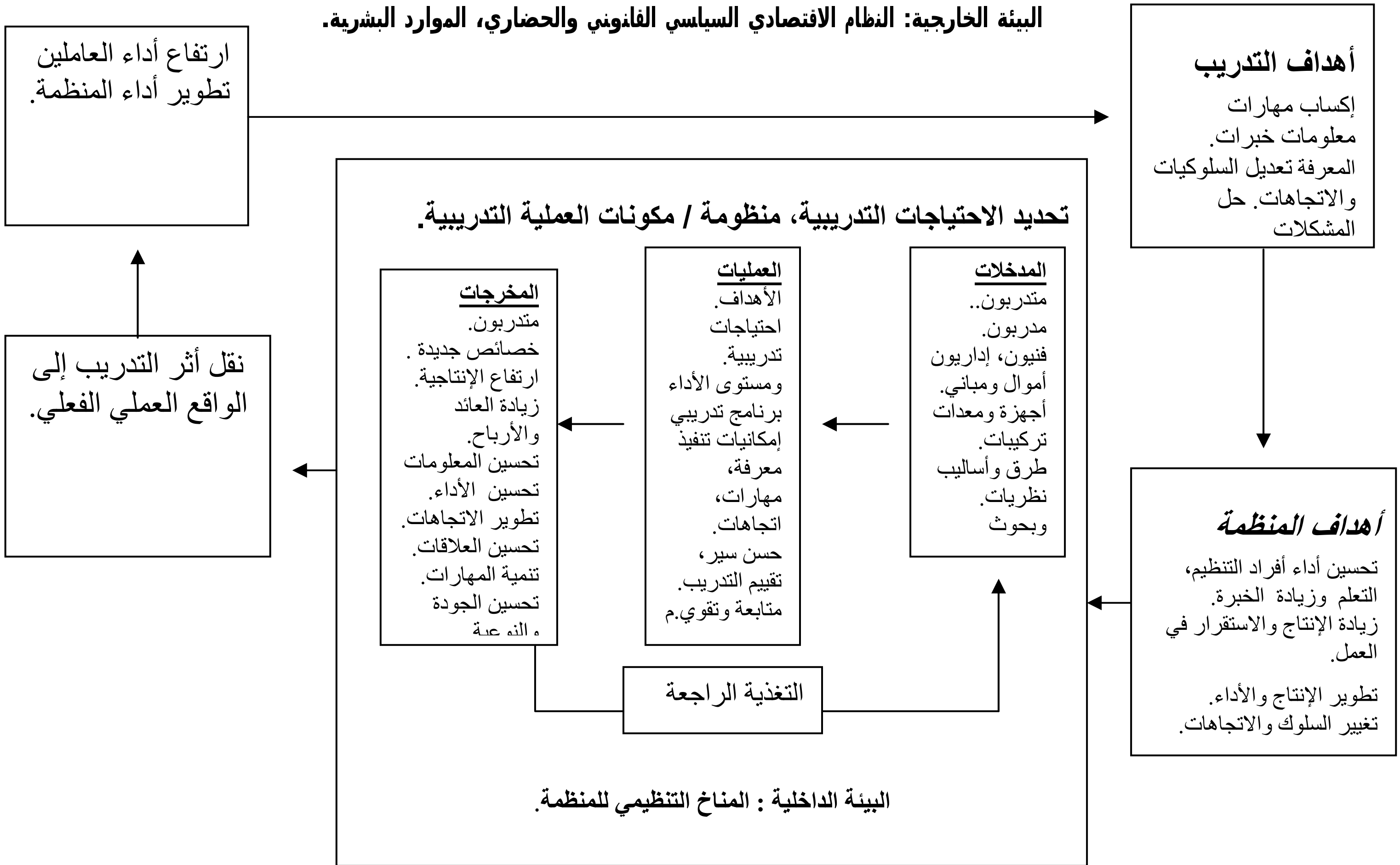
أ. البعد المجتمعي: ويمكن حصره في النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والقانوني والثقافي، والمستوى الحضاري والتكنولوجي، ونظام إدارة المـوارد البشرية والتنمية.

ب. البعد التنظيمي: ويتمثل في المنظمات القائمة والعديدة التي تخدم المجتمع وتلبي حاجات الأفراد، وتوظيف الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمـة والبيئـة الخارجية.

أن بيئة التدريب سواء كانت داخلية أم خارجية، تمثل عنصراً مهماً في النظام، وتحدد نجاح أو عدم نجاح نظام التدريب، من خلال تفاعلها مع التـدريب والتـأثر والتأثير في التدريب، وقدرته على الاستمرار من خلال قبولها أو رفضها لما يحققه من هذا النظام من نتائج تدريبية.

5. التغذية الراجعة Feedback :

ويكون ذلك بمقارنة المخرجات مـع الأهـداف المحـددة مـسبقاً، وبيـان الانحرافات وتعديلها باستمرار (مرعي، 1999: 263) والتغذية الراجعة هي: تلـك المعلومات عن الأداء الفعلي، أو النتائج التي حققتها الأنشطة، وبذلك يتبين لنا مـدى نجاح أو فشل البرامج التدريبية لإدخال التعـديلات، أو تـصحيح الانحرافـات إن وجدت، (الطعاني، 2007: 141)، ويوضح الشكل رقم (1) ملخص للشرح السابق، ويبين بيئة التدريب الداخلية والخارجية.



شكل رقم(1)

نموذج بيئة التدريب الداخلية والخارجية.

المصدر: انموذج من تطوير الباحث، كملخص للشرح السابق.

2. 1. 1 تحديد الاحتياجات التدريبية: Training Needs Assessment

نظراً للتطورات المحلية والعالمية في مجـالات الإدارة وبدرجـة متلاحقـة ومتسارعة في إطار العولمة والتحول الاقتصادي والخصخـصة، وتطـور شـبكة المعلومات، وسرعة انتشارها وتحول الأعمال الحكومية الكتابيـة إلـى إلكترونيـة الخدمة، يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرامج التدريبية، فهو كالتشخيص الذي يقوم به الطبيب للمريض فإذا كـان التشخيص دقيقاً يعطى المريض الدواء المناسب والعكس صحيح، كذلك الأمر بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية، فإذا كان التحديد دقيقاً تم عقد دورات تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين والمنظمة وإلا فستكون البرامج التدريبية مـضيعة للوقـت والجهد والمال.

من ذلك يكتسب موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية خاصة في العمل لدى المنظمات بشكل عام، ويعتبر ستيفن و سينزو (Stephen & Cenzo, 1995) عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لابد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب، ولابد من التنويه منذ البداية أن عمليـة تحديـد الاحتياجات التدريبية تكتسب أهمية كبيرة لكونها الأساس الذي تتحدد من خلاله كافة الخطوات التدريبية بدءاً من تخطيط وتصميم البرامج التدريبيـة وتنفيـذها وانتهـاء بتقويم البرامج التدريبية.

مفهوم الاحتياجات التدريبية: Concept of Training Needs

يرى كاسيو(Casio, 1995) الاحتياجات التدريبية بأنها هي المجالات التـي ترغب المنظمة في أن يشملها التدريب، لسد العجز في القوى العاملة لديها، أو لرفع أداء العاملين فيها ومن ذلك يستخدم تعبير الاحتياجات التدريبية ليدال على مشكلات محددة يراد حلها عن طريق تدريب أفراد التنظيم.

في حين يرى أرمسترونج (Armstrong, 1996) أن الاحتياجات التدريبيـة تعني الفجوة (Gap) الحاصلة بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه ويمكن سدها عن

طريق التدريب المخطط، الهادف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات وتنمية اتجاهاتهم السلوكية.

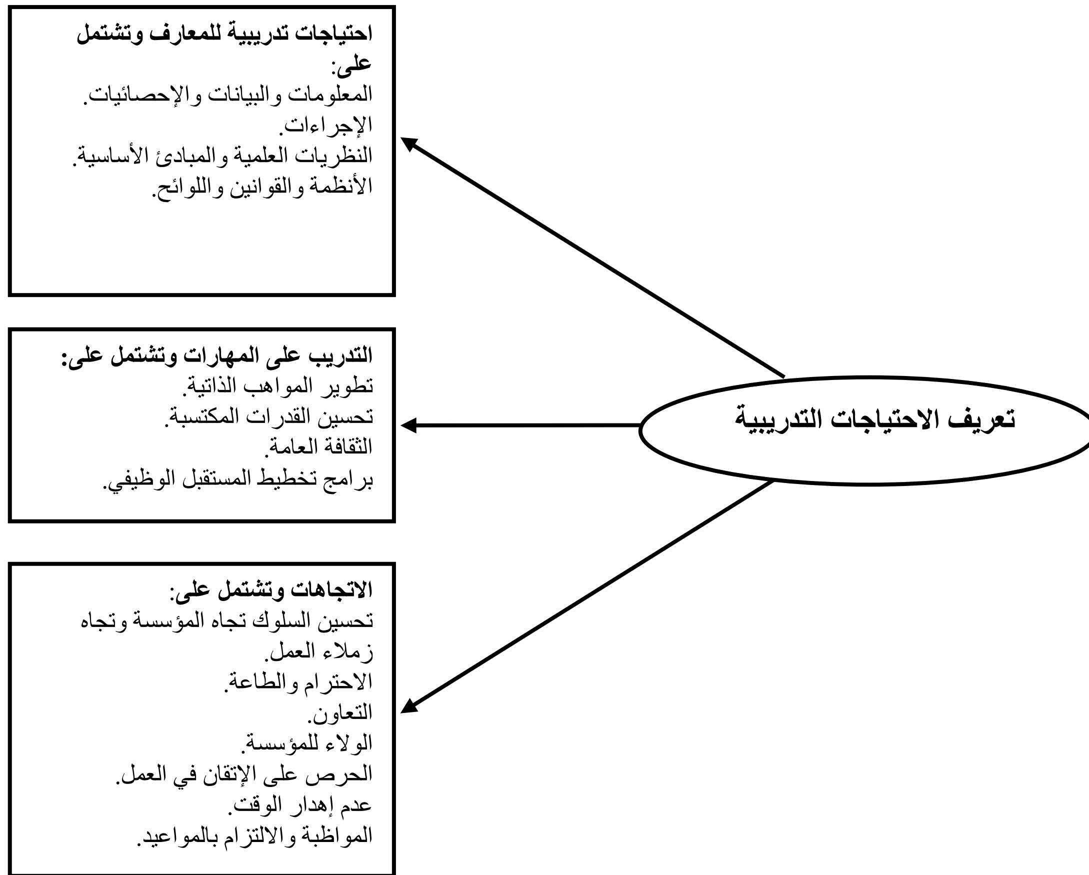
ويصف (أبو شيخة، 2000، 267) الاحتياجات التدريبية "بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وتعكس الاحتياجات وجود، (مشكلة ما) في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود(حاجة)لابد من تحديدها والعمل على إشباعها".

ويتفق معه في ذلك (الكبيسي، 2005: 237) في تعريفه الاحتياج التدريبي "أنه تلك الفجوة التي تقع بين الأداء الحالي والأداء المرغوب به سواء في كمه أو نوعه أو كليهما معاً، وحين يحقق البرنامج التدريبي المنفذ أهدافه فذلك يعني أنه سد الفجوة لتظهر الحاجة لبرنامج تدريبي لاحق يوجه نحو أداء أفضل وأحسن للعمل".

أما جل بروكس، (2001: 167) فتوضح الاحتياجات التدريبية باحتياجات العامل والتي تمكنه من أداء دوره الحالي حسب المعايير المطلوبة للوظيفة الحالية أو المستقبلية التي يقوم بأدائها.

ويرى (الطعاني، 2007: 163) في تعريفه للاحتياجات التدريبية بأنه "مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في العاملين، والمتعلقة بمعلوماتهم وخبراتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم لجعلهم مناسبين لشغل وظائفهم، وأداء واجبات وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية عالية".

أما (الساعاتي، 1998: 151)، فيعرف الاحتياجات التدريبية من خلال تحديده لمكوناتها الرئيسة والتي تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات، ويمكن تبيان هذا التعريف من خلال الشكل رقم(2).



الشكل رقم(2)

تعريف مكونات الاحتياجات التدريبية.

المصدر: الساعاتي، أمين، **(1998)، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق،** القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، ص151.

وأشار(ضرار، 2003: 112) في تعريفه للحاجة التدريبية أنها "الفرق بين المعارف والمهارات التي تفرضها الوظيفية، وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات الموظف، وهذا الفرق هو ما يعرفه بفجوة التدريب ويتضح من ذلك أن هناك حاجة للتدريب لسد الفجوة الحاصلة والتي لا يمكن معالجتها إلا بالتدريب المناسب".

ومن خلال النظر إلى التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين هما: الحاضر والمستقبل، أي الوضع الحالي، وما يجب أن يكون عليه الوضع في فترة زمنية مقبلة (المستقبل) ويمكن بلورة هذه الاحتياجات حاضراً ومستقبلاً كما بينها(علما، 2004: 40-41) فيما يلي:

أ. مجالات معرفية أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها حاضراً أو تطويرها مستقبلاً.

ب. مشاكل محددة (تنظيمية، إنسانية وغيرها) يراد حلها أو علاجها حاضراً أو تطوير القدرات لتفاديها مستقبلاً.

وبهذا تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين المستوى المطلوب من المهارات والمعارف والاتجاهات لأداء عمل معين، والمستوى المتوفر منها عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل، ومن هذا المنطلق لا تقتصر الاحتياجات التدريبية على جوانب القصور أو الخلل فقط، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية أخرى يراد تنميتها أو تعديلها أو تغييرها أو صقلها.

تحديد الاحتياجات التدريبية: Training Needs Assessment

يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات إجراء بحوث ميدانية ومسحية بهدف التعرف على احتياجات الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل، لأن هذه العملية تعتبر حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج (أبو شيخة، 2000: 267)، ويقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية كما يرى (الشميري وآخرون، 2004) على أنها تعبير عن أنواع التغييرات، أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه، ودرجة كفاءته وفاعليته، وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.

وتعرفه (أبو قفة، 2003: 92) بأنها تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يتم إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة، أما (ضرار، 2003: 112) فيرى أن تحديد الاحتياجات

التدريبية يشتمل على تحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب، ومعرفـة نـوع التدريب الذي يحتاجه هؤلاء الموظفون.

ويشير (عبد الباقي وآخرون، 2007) إلى"أنه يجب أن تحـدد الاحتياجـات التدريبية داخل المنظمة في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فتـرة زمنية معينة وهي مستقبلية، ولأن الأفراد العاملين يحتاجون للتدريب لتحقيق أهداف عملهم والتي هي جزء من أهداف المنظمة، وذلك كون أهداف المنظمة تحدد بدرجة كبيرة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها".

لذلك يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية غالباً ما يكون نتيجة لعمليـة مقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة والأهداف التنظيمية المحـددة سـابقاً والمطلـوب تحقيقها، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس الذي يرتكز عليـه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في البـرامج التدريبيـة، ويعتبـر الأسلوب العلمي السليم لتحديد المعارف والمهارات اللازمة - كماً ونوعـاً- لرفـع كفاءة المتدربين، أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يعتبر من أساسيات نجـاح العملية التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي (ياغي، 2003: 85).

ويشير (السيد، 2004: 127) أنه يمكن النظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها منظومة فرعية من منظومة التدريب وتنمية المـوارد البـشرية، تتعلـق بمجموعة التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات العاملين، بهدف رفع مستوى أدائهم، أو التغلب على المشكلات التي تعرقـل سـير العمل أو الإنتاج.

وتعرف الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي هي بمثابة الخطوة الأولى والأساسية لأي برنامج تدريبي، بأنها تحديد أهداف التدريب وتحديد فئة وعدد ونوع الأفراد المستهدفين بالتدريب، ونوع التدريب المطلوب، وأساليب التدريب وتوجيـه الإمكانيات التدريبية المتاحة في الاتجاه الصحيح لتحسين أداء المتدربين ومعـارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لرفع درجة فاعلية المنظمة.

وكذلك بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها فـي معلومـات ومهـارات واتجاهات وسلوكيات وقدرات أو خبرات الفرد، بتنميتهـا أو تعـديلها أو تغييرهـا

ليتمكن الفرد من أداء وظيفته الحالية بكفاءة عالية، لمعالجة الفجـوة بـين الوضـع الحالي لشاغل الوظيفة والوضع المطلوب.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية Importance of Identifcation of Training Needs :

لاشك أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ذات أهمية عالية فـي المنظمـات ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية، لأن كافـة العناصـر الأخـرى للعملية التدريبية تعتمد عليها، وتتبلور أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كما يراهـا كل من: أبو دوله (Abu- Doleh, 1997)، و(قطيشات وأبو الرز، 2006: 82-83)، و(الطعاني، 2007: 165) بما يلي:-

1. تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأساسية والأولى التي تنطلق منها العملية التدريبية.
2. تؤدي إلى تحسين تحديد الأداء والكفاءة.
3. تبين الفئة والأعداد المستهدفة بالتدريب ونوع التدريب المطلوب.
4. تساعد المسؤولين عن إعداد البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيـد وتقـدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.
5. تعد المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح.
6. الوصول إلى قرارات فعالة وسـليمة باتجـاه تخطـيط العمليـة التدريبيـة، وتصميمها بالوصول إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل، والكـشف عن معوقات العمل.
7. تؤدي إلى تخفيض النفقات، والتقليل من الهدر في الوقـت والجهـد والمـال لتحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية.
8. تعتبر عملية ديناميكية (مرنة) مستمرة.
9. تساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المنظمة، أو أحد أنـشطتها الرئيـسة والتـي ليـست بالضرورة من المشكلات التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب حيـث مـن

الممكن أن تكون جذور هذه المشكلات أو المعلومات في المواقف الإدارية أو التنظيمية وليس العنصر البشري.

متى تبرز الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية :

يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية ضرورياً فـي المنظمـة عنـدما تظهـر المؤشرات التالية، أو في حال احتمال حدوثها كما بينها (الـشاويش، 1996: 236) بما يلي:

1. عندما يتضح لإدارة المنظمة من خـلال إدارة المـوارد البـشرية أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب، لأسباب تعـود إلـى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
2. في حالة إقرار الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمـل (أي تغييـر وصـف الوظيفة من حيث المسؤوليات، أو الواجبات أو المهام أو الصلاحيات) وبذلك تظهر الحاجة لتحديد الحاجة التدريبية نتيجة التغيير والتعديل الذي تم إقراره.
3. عندما تقرر الإدارة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم فيها أداء العمـل، أو الطرق التي يتم بواسطتها العمل مثل: (الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في العمل، أو إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل).
4. في حالة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يـسبق لأفـراد المنظمة ممارستها من قبل.
5. عندما يتم تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف أعلـى مختلفة عن وظائفهم الحالية.

أما(الطائي، 2000: 156-158) فيضيف بعض المؤشرات الأخرى، وتشمل:

أ. انخفاض الإنتاجية.

ب. زيادة أو الإفراط في الغياب والوقت الإضافي للعمل.

ج. تدني نوعية الخدمات ومستوى الأداء.

د. مشاكل وشكاوى العاملين والجمهور.

ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتبوأ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مكانة مهمة وحاسمة لفاعلية البرنامج التدريبي، كونها الأساس لكل خطوة من خطوات العملية التدريبية، بدءاً من عملية تحديد الأهداف التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتحديد أساليب ووسائل التدريب، وما تتميز به من الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية، وفقاً لأسس ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين، وضرورتها للوصول إلى قرارات فعالة وسليمة لتخطيط العملية التدريبية وتصميمها، بالتالي الوصول إلى تخفيض وضبط النفقات، ورفع معدلات كفاءة الأداء، للوصول إلى مستوى أعلى من إنتاجية العاملين والقدرة والمهارة في العمل وتحسين الجودة والنوعية، والوصول بالمنظمة لتحقيق أهداف التطوير والتنمية بصورة شاملة.

الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية :

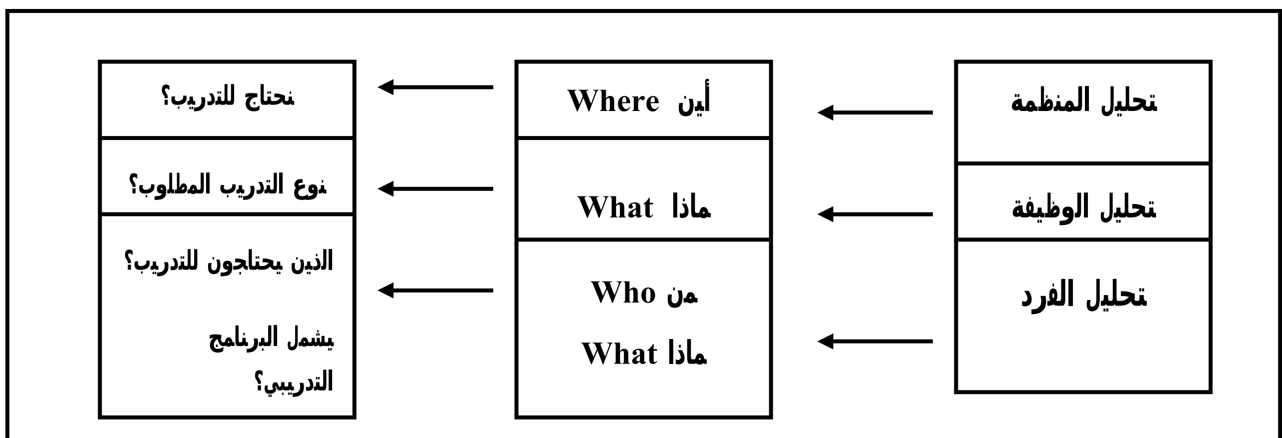
تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية متكاملة تأتي نتيجة جهود مشتركة وتعاون متبادل بين عدد من الجهات والأفراد المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية، يمثلون شرائح مختلفة ويتمثل هؤلاء بما يلي:

1. **الموظف الذي يؤدي وظيفته:** ويعتبر مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية، فهو الأقدر -الذي يستطيع- على تحديد احتياجاته التدريبية بنفسه لمعرفته بتفاصيل العمل وجزئياته.
2. **المدير أو الرئيس المباشر:** وهو الذي يشرف على العمل، ويعرف طبيعة عمل الموظفين وما يلزمهم من معلومات ومهارات لأداء العمل على أكمل وجه.
3. **مسؤول التدريب بالمنظمة (اختصاصي التدريب):** وهو الشخص المسؤول رسمياً عن القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والذي هو على اتصال دائم بالعاملين ويحصل على معلوماته منهم ليستطيع بذلك تحليل احتياجاتهم التدريبية.
4. **الإدارة العليا:** للإدارة العليا دور مهم في عملية دعم التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية حيث لا تكتمل جهود الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم،(أيوب، 1999: 34-35).

5. مستشار أو مختص خارجي: ويكون منتمياً إلى هيئة تدريبية استشارية مـستقلة متخصصة في الأنشطة التدريبية، ويكون لها نفس دور مسؤول التدريب (Dockery and Sahi, 1998).

مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تبين أدبيات التدريب بأن هناك ثلاثة مستويات لتحديد الاحتياجات التدريبيـة وهي: مستوى المنظمة، ومستوى الوظيفة، ومستوى الموظـف، ومهمـا اختلفـت المنظمات في أداء أعمالها يمكن اتباع الأساليب التالية لمعرفة أين يقـع الاحتيـاج التدريبي؟ هل على مستوى المنظمة؟ أم على مستوى الوظيفـة؟ أم علـى مـستوى الموظف؟ (Mathis and Jackson, 1998)، ويوضـح الـشكل رقـم(3) هـذه المستويات والتي تنطوي على ما يلي:



الشكل رقم(3)

يوضح أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: السيد، محمود محمد (2004). **تحديد الاحتياجات التدريبية فـي المـسار الـوظيفي (ورقة عمل)، مؤتمر الاستشارات والتدريب، 4-6 إبريل، 2004**، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص129.

وتالياً تفصيلاً لهذه المستويات في تحديد الاحتياجات التدريبية :-

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة (Organization Analysis)

تعني دراسة للأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل المنظمة، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً والهدف الرئيسي من تحليل المنظمة: هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة أو جزء أو أجزاء منها، وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها. ويقوم مسؤول التدريب بدراسة شاملة لأوضاع المنظمة القائمة ويتضمن تحليل المنظمة الأمور التالية:

أ. تحليل أهداف المنظمة: أن التحديد الواضح لأهداف المنظمة وفهمها يساعد في معرفة احتياجات ومتطلبات المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، وكذلك دراسة الموارد البشرية والمادية ودراسة الأهداف المستقبلية، (Mc Lelland, 1993).

ب. تحليل الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية): وتوضح العلاقة بين الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وتوضح خطوط وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التفويض في السلطة، ومدى تناسب قدرات الأشخاص، وطبيعة الأعمال التي يؤدونها وطرق أنسياب المعلومات ومدى سهولة، أو صعوبة توصيل المعلومات (أيوب، 1999: 28).

أشار ماكللاند (Mc Lelland, 1993) إلى ضرورة قيام مسؤول التدريب بالتعرف على مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمنظمة لأنها من العوامل الأساسية في تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.

ج. تحليل السياسات العامة والتشريعات في المنظمة: وتتضمن تحليل سياسات المنظمة الإستراتيجية، ودراسة القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات العامة في المنظمة، وذلك بهدف تعريف مسؤول التدريب على مدى وضوح السياسات العامة للأفراد ومدى التزامهم بها (الصيرفي، 2003: 319).

د. تحليل خصائص القوى العاملة في المنظمة: بأن يقوم المخطط للتدريب بدراسة طبيعة التركيب الحالي للعاملين كماً ونوعاً، والجنس والعمر ومستوى المهارة، والتعليم والخبرة لديهم، ونوع الوظيفة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً من

حيث الترقية، والنقل والفصل والتقاعد أو إصابات العمل، والوفـاة، وذلـك بهـدف التعرف على مدى ملاءمة القوى العاملة مع متطلبات الوظيفـة، ونوعيـة الحاجـة التدريبية المطلوبة لتوفير كفاءات جديدة، (أبو شيخة، 2000: 273).

هـ. تحليل معدلات الكفاءة: بأن يقوم مسؤول التدريب بدراسة مؤشرات الكفاءة في المنظمة بهدف التعرف على نواحي الإشراف، أو زيادة التكاليف، ومواطن ضـعف الإنتاجية وتكلفة العمل، وجودة الخدمة، وكشف الجوانب التي يفيد فيها التدريب.

و. تحليل المناخ التنظيمي العام للمنظمة: ويتم من خلال ملاحظة وتحليل الـسلوك الإنساني للأفراد، وتقويمه والتعرف على مشاعر العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، ومشاعرهم نحو العمل ونظرتهم إلى زملائهم، وتحليل نسبة دوران المـوظفين في العمل، ونسبة التغيب والتأخير عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوى العـاملين، والروح المعنوية، ومعرفة شعور الأفراد وقيمهم الشخصية، والثقة والمسؤولية بـين الأفراد العاملين (الطعاني، 2007: 182).

والقصد من ذلك هو تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وسياستها مع حاجات وأهداف الأفراد العاملين بما يقود إلى إيجاد المناخ الذي يتـسم بالتعـاون، والثقـة المتبادلة وتحمل المسؤولية بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ثانياً: تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة: Operation / Job Analysis

يتم تحليل الوظائف من خلال وصف الوظيفة (Job Description) حيـث تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة، وتحديد أهـم المهـارات والقدرات والصفات التي تنقص شاغل الوظيفة، وهنا يشير (يـاغي، 2003: 101) إلى ضرورة أن يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفـة وواجباتهـا ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها، والصفات الواجب توافرهـا فـيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على أكمل وجه.

وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عـن الظـروف المحيطـة بالوظيفة، والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، والغرض من ذلـك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظائف، أو المهارات من أجل

الوصول إلى أهداف المنظمة المرجو تحقيقها، بالإضافة إلى ذلك يقوم مسؤول التدريب بتحليل واجبات مسؤوليات الوظائف والعمليات المتضمنة كل مهمة.

وغالباً ما يتم استخدام التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظفون، (Herbert & Doverspike, 1990).

وذكرت(أيوب، 1999: 30) أن أهم طرق تحليل الوظيفة ما يلي:

أ. المقابلات الشخصية.

ب. الاستبانة.

ج. مراجعة السجلات والوثائق الرسمية، والتي تشمل الأنظمة واللوائح العامة والتقارير.

د. الملاحظة الشخصية: من خلال مشاهدة الموظف أثناء تأدية عمله.

و. المفكرة اليومية للعمل: حيث يقوم الموظف بتسجيل الأعمال والمهام التي ينجزها يومياً، ويقوم المحلل بدراستها لأخذ فكرة عن الأعمال التي يقوم بها الموظف، وعن المدة الزمنية التي يحتاجها كل نوع من الأعمال.

ثالثاً: تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد: (Individual Analysis)

يقوم مسؤول التدريب بتحليل احتياجات الفرد التدريبية من خلال قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية التي يقوم بها، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزم لأداء وظيفته الحالية كذلك لأداء وظائف أخرى مستقبلية، وكذلك يقوم مسؤول التدريب بتحليل حقائق وبيانات تتعلق بالمؤهلات العلمية بشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية، وكذلك مهاراته الإدارية والإنسانية والاجتماعية والمهنية والإبداعية.

وتعرف احتياجات الفرد بأنها تلك الاحتياجات التي تنبع من عمل الموظف كما هو حالياً، أو بعد أن تلحقه التطورات (أي ما سيكون عليه العمل) ومن الواجبات المحتمل تكليفه بها مستقبلاً بسبب الترقية أو النقل مثلاً، (أيوب، 1999: 31).

كما أن عملية تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هي نقطة البداية فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها وخلفيته العلمية والثقافية وخبراته العملية وشخصيته، وأن التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برامج تدريبية تلبي تلك الاحتياجات، وليس من الضروري أن يكون حل كل المشكلات التي يواجهها الأفراد، أو تواجهها المنظمة نفسها، من الضروري أن يكون حلها وعلاجها من خلال التدريب، (Macnab & Witfield, 1993).

وتهدف دراسة الموظف التي تتم بشكل دوري في المنظمات إلى تحديد الأفراد العاملين ذوي الحاجة للتدريب وتحديد قابليتهم للتدريب، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الأفراد، لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم وكفاءتهم وفاعليتهم في العمل، (Cycharney & Lonway, 2000).

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة لابد من دراسة الموظف من عدة جوانب، فتتمثل هذه الجوانب فيما يلي:

1. **دراسة الجوانب السلوكية للموظف:** ويكون بالتركيز على سلوك الموظف في الوظيفة من حيث معدلات الأداء، ومستويات إنجازاته، ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقته مع الرؤساء والمرؤوسين، ودرجة انسجام هذه العلاقات مع الأهداف التي توجد عند الموظف، ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المنظمة.
2. **المواصفات الوظيفية:** حيث يقسم العاملين/الموظفين حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، والوظائف التي يشغلونها، والأعباء التي يؤدونها، وكذلك المعلومات التي يمتلكونها والتي تتعلق بالجوانب الفنية لوظيفتهم.
3. **الخصائص الشخصية للموظف:** وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس (النوع الاجتماعي) والسن، وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات والميول والاستعداد للتعلم والتدريب، ومستوى التطلعات (الطموح)، والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والناس، ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

4. الدوافع والحاجـات: ويتضمن دراسة الموظف أيضاً دراسة الدوافع لأن التدريب يمكن أن يشبع هذه الدوافع، أو يمهد لإشباعها، كما أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد وحاجاته، وكذلك الدوافع الموجودة عند الفرد يمكن أن تؤثر على التدريب.

5. ملاحظة الرؤساء في العمل: حيث يتم تحديد نقاط الضعف لدى مرؤ وسيهم، وما هو نوع التدريب المطلوب لهم، وبالتالي التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهـذا يتطلب من الرؤساء صفات قيادية وكفاءة تخصصية في العمل.

6. آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل: حيث يعتبر الفرد نفسه هـو أقدر الأفراد على تحديد ما يحتاجه من التدريب حتى يتمكن من أداء عمله بالـشكل الصحيح، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات مع مسؤول التـدريب، ومعرفـة نقـاط الضعف، ومحاولة معالجتها عن طريق التدريب اللازم لذلك.

7. نتائج تقييم الأداء: ويتم ذلك بتحليل الموظفين لمؤشرات الأداء الخاصة بهم حيث تبين الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، بقياس معدلات الأداء الفردية مع المعـدلات المقررة، ومعدلات الغياب عن العمل ومعدلات دوران العمل والشكاوى والـصراع بين الموظفين.

8. التقارير السرية عن العاملين: وتعتبر مصدراً من مصادر معرفة الاحتياجـات التدريبية والتي تبين مدى مساهمة الفرد في أداء عمله خلال فترة زمنيـة،(الـسيد، 2004: 131 وعلما، 2004: 46).

وخلاصة ذلك أنه بتحليل هذه العناصر الثلاثة (المنظمة، الوظيفـة، الفـرد) يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم الخطة التدريبية على ضوئها.

المصادر المحتملة للتعرف على الاحتياجات التدريبية:

إن من أفضل السبل للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمنظمة، هو دراسـة أنظمة شؤون الأفراد (الموارد البشرية) فيها حيث كثيراً ما تدلنا مثل هذه الأنظمـة على نقاط الضعف التي تظهر الحاجة للتدريب وموقعها ونوعهـا، ومـن مـصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية ما يلي:-

1. الترقيات (Promotions): فعندما تتم ترقية موظفاً ما من وظيفة معينة إلى أخرى أعلى منها ذات مسؤوليات أكبر، فإننا نتوقع أن تكون هناك فجوة بين

إمكانيات هذا الموظف ومعارفه، وبين متطلبات أدائه لمهام وظيفته الجديـدة فيتطلب ذلك إجراء تدريب له.

2. النقل (Transfer): فنقل الموظف من عمل إلى أخر قد يكـشف لنـا عـن الحاجة إلى إجراء نوع من التدريب لإحداث التكيف المطلوب بين الـشخص المنقول وعمله الجديد.
3. تقويم الأداء (Evaluation of Performance): كثيراً ما تـشير تقـارير الأداء الوظيفي إلى مؤشرات عن الحاجة للتدريب.
4. حوادث العمل (Work Accidents): قد يكون وقوع حادث في العمل عائداً إلى كون الموظف غير ملم بكيفية أداء عمله بشكل سليم، ويشير ذلك إلى أن هناك حاجة تدريبية في هذا المجال لتغطية الـنقص الموجـود، (أبـو قفـه، 2003: 94-95).
5. الوظائف الجديدة (New Jobs): عندما يتم استحداث وظائف جديـدة فـي المنظمة لإنجاز عمل معين(مؤقت أو دائم)، فإن شاغلي هذه الوظائف الجديدة في الغالب يحتاجون إلى أن يتم تدريبهم على كيفية أداء مهام العمل الجديـدة وكذلك تغيير الاختصاصات، أو تطوير التوصيف الوظيفي، أو تكوين إدارات جديدة، (علما، 2004: 41).
6. إدخال تكنولوجيا جديدة كاستخدام الآلات، والمعدات الجديدة التي لـم تكـن معروفة من قبل، مما يستدعي القيام بتدريب العاملين عليها وجعلهم ليتكيفـوا مع الوضع الجديد.
7. الدراسات التي تطبق على العاملين لغرض تقدير احتياجاتهم التدريبية وتعطي مؤشراً عاماً عن احتياجاتهم التدريبية، (الخطيب والخطيب، 2006: 321).

خصائص أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

ينبغي أن تتم عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجـات التدريبيـة فـي منظمة ما، وفق منهجية علمية دقيقة، وأن تستخدم طرق وأساليب متنوعة ومناسبة، وأن تتوافر لهذه الطرق والأساليب خصائص وميزات محددة، وأن يتولى عملية جمع المعلومات أخصائيون يمتلكون الكفاءات العلمية والفنية والخبرات التي تؤهلهم لجمع

معلومات دقيقة وموضوعية وواقعية، كما أن هناك خصائص عامة يجب أن تتـوفر في طرق وأساليب جمع المعلومات عن الاحتياجـات التدريبيـة، بينهـا كـل مـن (الطعاني، 2007: 169) و(ياغي، 2003: 92) فيما يلي:

1. الموضوعية (Objectivity): ويقصد بها أن لا تعتمد المعلومات التي يـتم جمعها على حكم الشخص الذي يقوم بجمعها.
2. الصدق (Validity): أي أن تتصف البيانات والمعلومات التي يـتم جمعهـا بالدقة والموضوعية والثقة والمصداقية وأن تعبر بدقـة عـن الاحتياجـات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.
3. الثبات (Reliability): أن تعبر المعلومات التي يتم جمعها عن العاملين في المنظمة وعن احتياجاتهم التدريبية في وقتيين مختلفين، بنفس المعلومات في الوقتيين.
4. التحرر من أو عزل عوامل الإفساد (Freedom from Contamiation): أي أن هناك بعض العوامل المتدخلة (الوسيطة) التي يمكن أن تؤثر على دقة المعلومات التي نقوم بجمعها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية، ولذلك يجب أن يتم ضبط هذه العوامل، وأن لا نفسح لهـا المجـال لإفـساد صـدق ودقـة المعلومات التي سنقوم بجمعها.
5. توزيع النتائج (Distribution of Results): بـأن يـتم توزيـع وتحليـل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات مـنهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية، وأن نزودهم بواقـع احتياجـاتهم التدريبيـة وأولوياتها.
6. العملية (Practicability): أن تكون الإجراءات والأدوات التي يـتم علـى أساسها جمع المعلومات سهلة الإدارة والإدراك والفهم والمرونة.

أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك ثمة عدد من الأخطاء التي قد يقع فيها مخططو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم، أهمها:

1. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية (Needs) وبين الرغبات التدريبية (Wants) فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا يشبع احتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص بقدر ما يحقق رغبة أحدهما، ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود وتحمل نفقات ليست ضرورية.
3. الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب.
4. الاعتماد على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى، بدلاً من إجراء الدراسة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
5. التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية، وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق (أبو شيخة، 2000: 274).

ويرى (علما، 2004: 51) أن عدم المقدرة على التفريق بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى هي سبب هذه الأخطاء، فالمشكلة التدريبية هي تلك التي يمكن علاجها عن طريق التدريب، أما غيرها من القضايا والمشكلات فهي التي تحل بطرق أو أساليب أخرى غير التدريب وقد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها.

فماذا يجدي التدريب مثلاً عند موظف معين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهله أو تخصصه أو درجات طموحه ودوافعه؟ فالحل هنا هو وضع الموظف في المكان الملائم قبل التفكير في تدريبه، كذلك قد يرجع انخفاض أداء وإنتاجية موظف آخر إلى ضعف الحوافز التي يتقاضاها، وهنا أيضاً لا يجدي التدريب بل قد يصيبه إحباط والحل السليم هو إعادة النظر في الحوافز المقدمة للموظف، كما يجب التفرقة

بين الوضع الذي يمثل احتياجاً تدريبياً (أي أنه يعالج عن طريق التـدريب)، وذلـك الذي يستلزم نوعاً آخر من العلاج.

المشكلات الرئيسية عند تحديد الاحتياجات التدريبية :

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجه المنظمة مشكلات لابـد مـن وضـع الحلول المناسبة لها، لكي تصل المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التدريبيـة بالـشكل السليم، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التدريبية بفاعلية عالية ومحددة، وقـد ذكر (عليوات، 1996) في دراسته أنه يمكن تحديد المشكلات الرئيسية التي تواجـه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات وأكدها (علمـا، 2004: 48-50) فيما يلي:

أ. عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية فلا يـسمح الوقـت بالانتظـار لتحديـد الاحتياجات التدريبية الفعلية.

ج. الاهتمام بالكم دون الكيف (النوعية) في البرامج التدريبية، وذلـك بالاهتمـام بعدد المتدربين الذين يجتازون الـدورات التدريبيـة، ولـيس نـوع المهـارات والمعارف والسلوكيات التي يكتسبونها من هذه الدورات (مقدار الاستفادة).

د. إسناد عملية التدريب لغير المتخصصين أو لغير المهتمين.

و. القصور في البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجـات التدريبيـة كعـدم تعـاون الموظف الذي يؤدي العمل لضعف وعيه بفاعلية التدريب.

هـ. عنصر التكاليف المترتبة على ذلك.

أنه كلما كانت الاحتياجات التدريبية واضحة الأبعـاد والأهـداف وبـصورة دقيقة، كان من الممكن التعرف على مجالها التطبيقي والعملي وبالـصورة الفعليـة، كان هذا عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح المطلوب بالنسبة لأهداف البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته.

تصميم البرامج التدريبية (Training Program Design):-

تقدم مرحلة تصميم البرامج التدريبية تصوراً شـاملاً للبرنـامج التـدريبي، وتختلف أشكال التصميمات المختلفة للبرامج التدريبية، والتـي لا بـد وأن تكـون

واضحة ومعبرة عن الأهمية والمحتويات والكيفية التي سوف يتم تنظـيم البرنـامج التدريبي عن طريقها.

وتعرف الدراسة تصميم البرامج التدريبية "بأنهـا عمليـة تحديـد الأهـداف التدريبية والتعليمية بناء على الاحتياجات التدريبيـة، وانتقـاء مفـردات البرنـامج وتتابعها والساعات والأيام التدريبية المخصصة لها، وشروط المـشاركة بالبرنـامج وتكاليفه وأساليبه والقائمين عليه".

ولقد بحث العديد مـن المختـصين ومـنهم (الـشاويش، 1996: 238–248) الخطوات والإجراءات التي تتبع في عملية تصميم البرامج التدريبية حيث تمر بعـدة مراحل نبينها بما يلي :-

1- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل ويتم السعي لتحقيقهـا من البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مـستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوئها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضـع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة، وتعتبر الأهداف (Objectives) الأساس الذي تبنى عليه بقية خطوات تـصميم البرنـامج التدريبي، حيث تعتمد فاعلية التدريب على كفاية أخصائي التـدريب فـي صـياغة وتحديد أهداف البرنامج التدريبي بناءاً على الاحتياجات التدريبية التي تـم تحديـدها (تريسي، 1999: 261).

2- تحديد المادة التدريبية: ويقصد بها المواد التي تعطى للمتدربين خـلال الفتـرة الزمنية للبرنامج والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسها المتـدربون فـي العمليـة التدريبية، كالكتب، والمذكرات، والمقالات، والمحاضرات، والبحـوث، والتقـارير، والحالات الدراسية، والتي بالإمكان أن تكون مرجعاً للمتدربين بعـد الانتهـاء مـن عملية التدريب فيرجعون إليها بين الحين والآخر.

3- اختيار الأساليب التدريبية: يستخدم المدربون العديد من الأساليب التدريبية خلال تنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك ليتمكنوا من عرض أفكارهم وترسيخها فـي أذهـان المتدربين بأفضل صورة، مع التأكيد على أن هذه الأساليب ليست بـدائل لبعـضها البعض، بل لكل منها المجال الذي يمكن أن يحقق أفضل النتـائج، إلا أنـه يمكـن

استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، ويمكن الاسترشاد بعدة عوامل عند اختيار الأسلوب مثل: الهدف الذي يسعى التدريب لتحقيقه، طبيعـة المتـدرب، المـستوى الوظيفي للمتدرب، فترة البرنامج التدريبي، المادة التدريبية، عدد المتدربين.

ويبين الجدول رقم (1) مقارنة البدائل المتاحة لبعض أساليب التدريب حتـى يتم اختيار الأفضل منها.

جدول رقم (1)

استخدامات وفوائد ومحددات بعض أساليب التدريب.

أسلوب التدريب Training Method	الاستخدامات Uses	الفوائد Benefits	المحددات Limitations
المحاضرة **Lecture**	- تزويد المتدربين بالمعرفة الجديدة.	- منخفضة التكاليف. - تصل إلى عدد كبير من المتدربين في نفس الوقت. - يستقبل المتدرب المعرفة دون جهد.	- يعتمد على قدرات المدرب. - لا تأخذ الفروق الشخصية بين المتدربين بعين الاعتبار.
تمثيل الأدوار **Role Playing**	- تغيير الاتجاهات. - لتطبيق المهارات.	- قريبة من الواقع. - تعليم فعلي.	- تواجه في البداية مقاومة من قبل المتدربين. - لا تؤخذ على محمل الجد من قبل المتدربين.
المحاكاة **Simulation**	- يتم هنا إيجاد ظروف تشبه الظروف الحقيقية. - التدريب على المهارات الجسدية المعرفة والشخصية.	- تطبيق معظم مهارات العمل. - تزويد بالتغذية الراجعة. - تقديم تحديات واقعية. - هناك فاعلية في التدريب.	- مكلفة في بعض الحالات. - تتطلب الكثير من الدقة. - تأخذ الكثير من الوقت.
دراسة الحالة **Case Study**	- تزويد المتدربين بمهارات التحليل ومهارات اتخاذ القرارات.	- أدوات التدريب مستمدة من الواقع. تطبيق فعلي لعملية اتخاذ القرارات.	- يجب أن تكون الحالة حديثة. - يسيطر المدرب بالكامل على النقاش. - قد لا تكون صالحة لتدريب المهارات الإدارية العامة.
تنميط السلوك **Behavior Modeling**	- تزويد المتدربين بالمهارات الشخصية والمهارات المعرفية.	- تزويد بالتغذية العكسية. - تحسين من قدرة الفرد على الاحتفاظ بما تعلمه لمدة طويلة وتطبيقه عملياً.	- تستغرق الكثير من الوقت. - تحتاج تطويرها إلى تكلفة عالية.
تدريب الحساسية **Sensitivity Training**	- يعزز من إدراك الفرد. - يسمح للمتدربين برؤية كيف ينظر الآخرين لهم.	- تحسين فهم المتدرب لذاته. - يحد من الأحكام المسبقة. - تغيير في الصفات الشخصية.	- يصعب تصميمه على جميع ظروف العمل.

Source: Berardin, John, & Russel, Joy, (1993), Human Resource, McCraw- Hill Lnc, New York, P 309.

4- الوسائل التدريبية المساعدة:

والمقصود بها كل الوسائل التي يستعين بها المدرب للقيام بالعملية التدريبية، وتعتبر الوسائل التدريبية مهمة لزيادة فاعلية التدريب وهذه تتضمن الوسائل السمعية والبصرية، المواد المطبوعة والكتب والمنشورات، والأشكال، والدوائر التلفزيونية أو الحاسوبية (الإلكترونية).

5- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

على مصمم البرنامج التدريبي وضع جدول زمني لبرنامج التدريب يتلاءم مع أهداف البرنامج وطبيعته ونوعيته، مشتملاً على عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات لكل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الاستراحات والاختبارات. فيرى (الصيرفي، 2003: 327–328) بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر، طبقاً لاختلاف المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات المراد علاجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين، والأساليب التدريبية المستخدمة، والإمكانيات المتاحة لتلبية سرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

أما فيما يتعلق بتحديد مكان التدريب فأنه يختلف باختلاف هدف وطبيعة ونوع البرنامج التدريبي، وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة والذي قد يكون بهدف تطوير مهارة العمل على استخدام الآلات وعلى أساليب إنتاج وعمل جديدة مما يجعل مكان العمل داخل المنظمة البديل الأفضل لإجراء التدريب أو خارج المنظمة والذي يتيح للمتدرب الابتعاد عن مناخ العمل وروتينه مما يساعد على صفاء ذهنه وعدم تشعب جهوده بين التدريب والعمل اليومي.

وبصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب لفهم واستيعاب المادة التدريبية، وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وأجهزة وشاشات العرض، ويوضح كل من بونت (Pont,1996: 32-35) و (حسنين، 1995: 17-24) بعض الأشكال التي تصلح للتدريب وأشكال جلوس المشاركين في

التدريب وتجهيز مكان التدريب للاستفادة منها عند تجهيز مكان التدريب، حيث انه لشكل جلوس المشاركين علاقة ماسة بموضوع قدرة المدرب على إدارة العملية التدريبية، وفاعلية البرامج التدريبية.

6- اختيار المتدربين:

أن عملية اختيار المتدربين ليست بالعملية السهلة بل يجب أن تعتمد على تخطيط منظم ويمكن الاستفادة من مرحلة تحليل الفرد في عملية الاختيار هذه عند تحليل الاحتياجات التدريبية السابق ذكرها في هذا الفصل، في موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يجب أن تتوفر الرغبة والقدرات الأساسية شيء أساسي في الأفراد الذين يتم اختيارهم للتدريب، وأن يكون لديهم الاستعداد الكافي للتعلم ومع توافر الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية، والرغبة في تعلم مهارة جديدة حتى تتم الاستفادة من إمكانيات البرنامج التدريبي، فالاختيار على أساس مدى مناسبة الأفراد يحقق الزيادة في فاعلية التدريب (الصيرفي، 2003: 328).

7- اختيار المدربين:

مما لا شك فيه أن تحديد نوعية المدربين (Trainers)، يعتبر من أهم عناصر نجاح البرنامج التدريبي، وأن تحقيق أهداف البرنامج تعتمد على مدى كفاءتهم، لذلك يجب مراعاة الدقة عند اختيارهم وأن يكونوا من أفضل العناصر من حيث التأهيل العلمي والخبرة والمهارة الفنية والمهارة في طرق التدريب،(الصيرفي، 2003: 329) و (تريسي، 1999: 447 – 448).

8- أعداد ميزانية التدريب:

بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين أداء العاملين بأقل جهد وتكلفة، لذلك يحتاج كل برنامج تدريبي تحديد وتوفير النفقات اللازمة للتدريب. حيث أن المبلغ الذي تم أنفاقه الآن يعتبر استثماراً يراد منه تحسين الكفاءة أو زيادة الإنتاج أو تطوير الأداء أو زيادة الأرباح مستقبلاً، والواجب الأساسي على الكادر التدريبي والمتدربين تحويل ذلك إلى حقيقة ترتبط بالممارسة الفعلية في العمل، لذا ينبغي لكل خطة تدريبية أن تحتوي على خطة مالية للإنفاق على البرنامج التدريبي، وأن تكون

مستندة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الحاجة لذلك الإنفاق، (الهيتي، 2003: 246).

فمن الواجب أن يتم أعداد الميزانية للتدريب والتي تمثل خطة مالية لبرنامج التدريب، وتشتمل تكاليف التدريب والتي تشتمل على: مصاريف الإداريين والمدربين، المباني والأثاث ووسائل النقل، وكلفة المطبوعات ووسائل التدريب، والأجهزة المساعدة، والمكافآت والزيارات الميدانية. وتعتبر القدرة المالية أمراً هاماً جداً لتوفير جميع هذه المتطلبات بالشكل المناسب والذي يساهم في نجاح البرنامج التدريبي.

2. 1. 2 فاعلية البرامج التدريبية: Effeciveness of the Training Programs :

لا شك أنه يوجد اتجاه متزايد لدى المنظمات في القطاع العام والخاص للاهتمام بكفاءة وفاعلية التدريب، وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بقدرات وسلوكيات الأفراد مما يعود بالفائدة والنفع على المنظمة بزيادة كفاءتها وفاعليتها ومستوى إنجازها وتحسين الأداء؛ لذا أصبح التدريب نشاطاً يتميز بالاستمرارية وبعداً جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنظمة كنتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها، وحاجتها الفعالة للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المحيطة. ويعني ذلك أن تعمل كل أنشطة برامج العملية التدريبية بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية.فقد عرفت الفاعلية بأنها "القدرة على تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً.

الكفاءة لغةً: كافأ الشيء أي ساواه وماثله، وكافأه الأمر مثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة، والكفء هو النظير (ابن منظور، 1997: 139 – 140).والكفاءة في ضوء ذلك هي القدرة على تحقيق المطلوب، ويرى كل من (بدوي، 1994: 170–17) و (العلاق، 1995) فيعرفان الكفاءة (Efficiency) بأنها: القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق

النتيجة تحقيقاً كاملاً وتعبر عن درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات، فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، وكلما استخدمت المدخلات استخداماً اقتصادياً كلما زادت الكفاءة؛ وتتمثل بالقدرة على القيام بالأعمال، وتحقيق الأهداف المرسومة بأحسن صورة وبأقل التكاليف الممكنة. ويتفق معهما في ذلك بالمير وتروجيوسون (Palmer & Torgerson, 1999 :1 – 3) بتعريف الكفاءة بأنها "تحقيق أكبر قدر من الإنجاز من الموارد الاقتصادية المحددة".

ويضيف دافت (Daft, 1992, 2004) بأن الكفاءة تتوقف على مدى نجاح عملية التعلم للمتدرب في كل عناصر العملية التدريبية داخل قاعات التدريب، ويشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف التدريبية.

ونستنتج من ذلك بأن الكفاءة تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتتحقق الزيادة في كفاءة البرامج التدريبية إذا كانت المدخلات المستخدمة في العملية التدريبية محددة بدقة دون إسراف لتعطي نتائج إيجابية كنتيجة للتدريب من المخرجات ولتحقيق الفاعلية المطلوبة.

الفاعلية لغةً: تعني الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أما الفعال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل، والفاعلية القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال،(الحياصات، 2006). ويضيفُ بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباعها للحاجات العامة.

يرى دافت (Daft, 2004: 99) أن الفاعلية (Effectiveness) مفهوم واسع يركز على تحقيق الأهداف التنظيمية مجتمعة ويأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات على المستوى التنظيمي ومستوى دوائر المنظمة، كما عرف الفاعلية بأنها "اختيار أو تحديد الطرق للأداء من أجل الوصول إلى الهدف المنشود والمحدد مسبقاً"، (Shapiro, 1995: 7). ويعرف (الشهري، 2002: 401) الفاعلية بأنها "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للبرامج التدريبية بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف، أو

مجموعة أهداف من خلال فترة التدريب، فهي القدرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً".

يرى سامان (Samman, 2004: 1)، أن الفاعلية تعني أداء الأعمال الصحيحة، وأما الكفاءة فتعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتتحقق الفاعلية عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم محددة مسبقاً يراد الوصول إلى إنجازها.

فالفاعلية تركز على درجة جودة المخرجات الناتجة من العملية التدريبية بناء على الوسائل والطرق والأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التدريب بما فيها من التعلم، وهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً، لأن عملية التدريب بدون التعلم واكتساب الخبرة لن يكون لها أثر لفاعلية التدريب، (الطائي، 2000: 146). أما (الدحيات، 1999: 22) فيذهب إلى أن المقصود بالفاعلية التدريبية تحديد قدرة البرنامج التدريبي على تغيير أنماط السلوك والمهارات ومعارف المتدربين في الاتجاه المطلوب.

في حين تبين (عباس وعلي، 1998: 119) المقصود بفاعلية البرامج التدريبية (The Effectiveness of Training Program)، بأنها كفاءة البرنامج في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات، أو إكساب خبرات ومهارات، أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة أو مجتمعة معاً، إضافة إلى أن تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية ترتبط بتفاعل ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية هي المتدرب وهو العنصر المهم، وعنصر المدرب، وعنصر المحتوى التدريبي.

وتعرف الدراسة فاعلية البرامج التدريبية على أنها مدى قدرة البرامج التدريبية في إكساب المتدربين مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات، ثم التخطيط لها مسبقاً عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة من المعلومات المقدمة في البرامج التدريبية للمنظمة أو المتدربين. ويمكن القول بأن

الوصول إلى نجاح البرامج التدريبية من خلال قدرة المتدربين على القيام بالأداء المستهدف نتيجة اكتسابهم المعارف والمعلومات وتنمية وتطوير اتجاهاتهم السلوكية، وتلبية احتياجاتهم واحتياجات وظائفهم من المعارف، والمهارات اللازمة لسد الفجوة بين الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي.

العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية:

إن وجود بعض العناصر الأساسية يسهم في تحقيق فاعلية التدريب والأهداف المرجوة من البرامج التدريبية، وهذه العناصر كما بينتها (أبو قفة، 2003) وهي:

1- **التطبيق العملي:** بإعطاء الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه من معارف ومهارات، حتى يتمكنوا من تعديل أية انحرافات في العمل.

2- **التركيز والانتباه:** أن يستخدم المتدربون كل حواسهم وتركيزهم وانتباههم لاستقبال واستعمال كل ما هو جديد من معارف ومعلومات وفهمها للاستفادة منها في مجال أعمالهم.

3- **الحافز التدريبي:** بأن يسهم في إقناع المتدربين بتحقيق ذواتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة مما يثير رغباتهم، ويجعلهم قادرين على استقبال المعلومات بكل دقة واهتمام، ليسهل عملية نقل المعارف والمهارات إليهم بكل يسر وسهولة.

4- **الوسائل التدريبية:** لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات إلى المتدربين وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي.

5- **القائمون بالتدريب:** وهم (المدربون،المشرفون، المسئولون)، لهم دور مهم في نجاح فاعلية التدريب، نظراً لكونهم مصدر المعرفة وكذلك لاحتكاكهم المباشر بالمتدربين، وهم المكلفون بتقديم وإيصال المعارف والمهارات إلى المتدربين.

وبذلك فأن نجاح عملية التعليم والتدريب للمتدرب تتوقف على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في مواقع العمل حتى يتحقق للتدريب فاعليته، وهذا لا يعني

إغفال أهمية الكفاءة ذلك لأنها شرط من شروط قيام الفاعلية لضمان نجاح عملية التدريب بمجملها.

معايير تقييم وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية:

يتطلب التقويم الفعال لبرامج التدريب (قياس وتقييم فاعلية البرامج التدريبية) أن نراعي عند تصميم الخطة التدريبية أيجاد خطة للتقويم ولقياس فاعلية البرامج التدريبية، لتحدد مقدار التعليم الذي يتم والأثر الذي يتحقق، وتحديد الطريقة التي سبقتها للقيام بذلك، باختيار مجموعة من أساليب الاختبارات لقياس مخرجات عملية التدريب، وذلك بناء على الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب. وذلك بتصميم أدوات قياس للبرنامج وأثاره على بيئة العمل - تحديد مدى دقة القياس والمعايير، وموضوعية استخدام المقياس – واستخراج النتائج وتحليلها، (المبيضين وجرادات، 2001).

ويبين (السالم وصالح، 2002) أن هناك عدة معايير يمكن لإدارة المنظمة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي من أهمها ما يلي:

أ- ردود أفعال المتدربين: يظهر من خلالها مدى رضا المشاركين في البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة تظهر مدى شعور المتدرب بالاستفادة من التدريب، وأي الجوانب والمواضيع التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها وأيها أكثر صعوبة أو سهولة. ويحقق ميزة أساسية هي سهولة تحليل نتائجها، إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى ما اكتسبه الفرد من خلال التدريب فعلاً من معلومات ومهارات يبقى موضع تساؤل، ذلك لأن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء آثار ذلك البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء أخرى.

ب- التعليم الذي اكتسبه المتدرب: أي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها، والمعلومات والمهارات المكتسبة التي أدركها الموظف نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي، وهذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لأنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل (السالم وصالح، 2006: 141).

ج- سلوك المتدرب في العمل: من خلال قياس التغيير الحاصل في سلوك الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالبرنامج التدريبي، كأن تلاحظ الإدارة أو الرئيس المباشر عدد الأخطاء في العمل أو علاقاته مع زملائه في العمل أو شكاوى المراجعين.

د- النتائج على مستوى المنظمة: وهنا نقيس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب، كأن نلاحظ تحسين مستوى الأداء، وارتفاع أو انخفاض كمية الإنتاج والتكاليف والربحية ومعدل دوران العمل، ويقيس هذا المعيار عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة ويمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب (السالم وصالح، 2006: 142).

يلاحظ أن المعيارين الأوليين يمكن إنجازهما أثناء انعقاد البرنامج التدريبي، أما المعيارين الآخرين (تقويم سلوك الموظف والنتائج التنظيمية)، فيتمان بعد التدريب وأثناء العمل، أي متابعة آثار التدريب على المتدربين وعلى البيئة التنظيمية بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

العوامل المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية :

يمثل كل من المتدرب وظروف العمل أهم العناصر المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية، فمحتوى الوظيفة التي يمارسها المتدرب قد تؤثر في قدرة المتدرب على التعليم والتدريب. ويمكن ترتيب بعض العوامل المؤثرة على فاعلية برامج التدريب، وهي على النحو الأتي:-

1- بيئة وثقافة المنظمة.

2- الحوافز والخلفية الثقافية والخبرات السابقة للمتدرب سواء ما أرتبط بالوظيفة أو بتجارب التعليم والتنمية في العمل.

3- الرئيس المباشر للمتدرب وذلك حسب: أسلوبه القيادي، ثقافته، وقدرته على التوجيه والتحفيز.

4- المرؤوسون الخاضعون لقيادة المتدرب وذلك حسب تفاعلاتهم، ومستوياتهم، طبيعة مهامهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم، نوعية المشاكل التي يعانون منها.

5- الاستقرار العائلي للمتدرب: حجم الأسرة، مستوى ثقافة الأسرة، النواحي المالية)، زملاء المتدرب (علاقاتهم فيما بينهم).

6- جودة مستوى التنفيذ الميداني لأنشطة التدريب.

7- الوعي بأهمية المادة التدريبية والتفاعل معها وأهميتها في إكساب المعلومات والمهارات (العمري، 2000: 50).

يتضح بصورة عامة أن كافة العوامل المؤثرة في فاعلية برامج التدريب لا يمكن أن تخرج عن التفاعل فيما بين الفرد والوظيفة والبيئة التنظيمية، وتختلف درجة تأثير هذا التفاعل باختلاف المنظمات والظروف العامة والخاصة التي تعمل فيها المنظمة وباختلاف الأفراد.

سمات برامج التدريب الناجحة:

من العرض السابق نتوصل إلى أن العملية التدريبية تتميز ببعض السمات التي تؤدي بها إلى النجاح، منها:

1. التمكن من سد الثغرة والنقص بين الواقع الحالي والتطلعات المستقبلية للفرد والوظيفة والمنظمة، أي تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
2. ارتباط خطة أو أهداف التدريب بأهداف المنظمة وأولوياتها وخططها.
3. لابد من تناسب التدريب مع قدرات المتدربين وميولهم.
4. القدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والإدارية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
5. اعتمادها على الاحتياجات الحقيقية للمتدربين التي يجب تحديدها بعناية.
6. الاستفادة من التطبيقات العملية في العمل وإتاحة الفرصة لممارسة ما تم التدريب عليه في المنظمة/ العمل.

2. 2 الدراسات السابقة :

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى قلة وجود دراسات، على- حد علم الباحث - تبحث بشكل مباشر في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية، وعليه فقد حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان بما يحقق أهدافها.

2 . 2 . 1 الدراسات العربية :

دراسة قام بها (العمري، 2006)، بعنوان "الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الجدد وتكونت عينة الدراسة من (379) عضواً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

1. وجود درجة احتياجات تدريبية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية في جميع مجالات الدراسة (التخطيط للتدريس وأساليبه، والاتصال، والتواصل، وإدارة المحاضرة، والبحث العلمي، ومجال المهام الإدارية، واستخدام التكنولوجيا، وخدمة المجتمع والتقويم). كان أبرزها في مجال التقويم وأقلها في مجال خدمة المجتمع.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في جميع مجالات الدراسة مجتمعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح أعضاء هيئة التدريس الجدد.

وأجرت (هلسه، 2006) دراسة بعنوان "اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية خلال الفترة (2004–2005)". وتمثلت عينة ومجتمع الدراسة بالوزارات التالية: وزارة الصناعة والتجارة، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة التخطيط، وزارة العمل، ووزارة المالية، وتكونت عينة

الدراسة من (339) مبحوثاً من مختلف المستويات الإدارية: العليا، والوسطى، والدنيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرامج التدريبية القيادية وبين فعالية هذه البرامج وجاءت كفاءة المدربون قوية العلاقة بفعالية البرامج التدريبية، تليها الأساليب والتقنيات المستخدمة في البرامج التدريبية القيادية، ثم الأهداف التدريبية، يليها الاحتياجات التدريبية، ثم زمان ومكان انعقاد البرامج التدريبية، وجاءت نوعية المتدربين في المقام الأخير.
2. أن اتجاهات المديرين ذوي المؤهلات العلمية المتدنية (أقل من البكالوريوس) كانت أكثر إيجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس، وماجستير).
3. أن اتجاهات المديرين الأقل خبرة (5 سنوات فأقل)، كانت أكثر إيجابية نحو فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمديرين الأكثر خبرة (11 سنة فأكثر).

أما الدراسة التي قامت بها (الدبوبي، 2006)، بعنوان: "أثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية اجتماعياً واقتصادياً"، وهدفت إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية في التمكين الذاتي للمستفيدات وتعزيز مكانتهن داخل أسرهن والمحيط الاجتماعي وإتاحة الفرص الاقتصادية لإقامة مشاريع مدرة للدخل، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على النساء المستفيدات بشكل متواصل من البرامج التدريبية خلال عامي (2003، 2004)، في كافة مراكز الصندوق المنتشرة في كافة محافظات الأردن وعددها (50) مركزاً، واستخدمت الدراسة عينة عنقودية بطريقة عشوائية حيث تكونت عينة الدراسة من (559) مبحوثةً، وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج كان أهمها:-

1. أن للبرامج التدريبية درجة آثار مرتفعة في تمكين المستفيدات على المستوى الذاتي بمتوسط حسابي (2.39)، في حين جاء أثر البرامج التدريبية في تمكين المستفيدات على المستوى الاجتماعي بدرجة متوسطة (2.02)، وكان لأثر

البرامج التدريبية درجة أقل في تمكين المستفيدات على المستوى الاقتصادي بلغ (1.84).

2. أن البرامج التدريبية جاءت بدرجة أثر متوسطة في تمكين المستفيدات بشكل عام بلغت (2.13)، وضرورة العمل على زيادة المتابعة والتقييم لأثر البرامج التدريبية بشكل متواصل بهدف التعرف إلى نقاط الضعف والحد منها، ونقاط القوة لتفعيلها.

وفي دراسة قام بها (الشوابكة، 2005) بعنوان: "اتجاهات الموظفين الحكوميين في الأردن نحو فعالية البرنامج التدريبي" (رخصة قيادة الحاسوب الدولية (ICDL)) دراسة استطلاعية"، وتناولت هذه الدراسة موضوع اتجاهات الموظفين الحكوميين في الأردن نحو فعالية البرنامج التدريبي رخصة قيادة الحاسوب الدولية (ICDL) (International Computer Driving Licence) وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو فاعلية البرنامج التدريبي (ICDL) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والاجتماعية، والتعرف على العوامل لتي تساعد أو تعوق نجاح تدريب برنامج (ICDL) ودراسة مدى استفادة الموظفين الحكوميين من البرنامج التدريبي والتأكد من فاعليته في تحسين الأداء. وتكونت عينة الدراسة من (400) مبحوثاً وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

1- وجود أثر للعوامل المرتبطة بالبرنامج ICDL (الأهداف، المحتوى، والأساليب) على اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو فعالية البرنامج.
2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو برنامج تدريب ICDL تعزى للجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفة.
3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو برنامج تدريب ICDL، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تدريب برنامج (ICDL) ليشتمل جميع موظفي الحكومة.

كما أجرى (طوالبه، 2005) دراسة بعنوان: "الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية لفني الكهرباء العاملين في الجامعات الأردنية"، هدفت إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية لفني الكهرباء العاملين في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بمتغيرات المؤهل الأكاديمي (العلمي)، وعدد سنوات الخبرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (151) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من (1– 15) سنة، على أداة الدراسة ومجالاتها. وأوصت بضرورة تطوير برنامج تدريبي مشترك لفني الكهرباء العاملين في الجامعات الأردنية في ضوء احتياجاتهم التدريبية المعرفية والمهارية.

وفي دراسة قام بها (المحاسنه، 2004) بعنوان: "تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب/الأردن"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المهد الوطني للتدريب خلال الأعوام (2000، 2001) وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج التدريبية، وتكونت عينة الدراسة من (459) مبحوثاً، واستخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية بغرض تحليل البيانات، كالمتوسطات الحسابية، وتحليل تباين الانحدار لاختبار صلاحية النموذج، والنسب المئوية، وتحليل الانحدار البسيط لإظهار التباين في المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. ارتفاع رضى أفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
2. أن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع.
3. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

أما الدراسة التي قام بها (بني مصطفى، 2004) بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاءتهم الإدارية في

ضوء احتياجاتهم التدريبية"، حيث هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاءتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم، إضافة إلى التعرف على أثر المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم) على تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية، وتألفت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة و(600) معلم ومعلمة من المبحوثين، باختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المجال الإداري قد احتل المرتبة الأولى في الاحتياجات التدريبية، يليه المجال الفني، فمجال الطلبة، فمجال خدمة المجتمع، لحاجة مجتمع الدراسة لتلك الاحتياجات التدريبية، وأوصت بضرورة الاستمرار في تطوير وتحديث المادة التدريبية بما يتلاءم مع التغذية الراجعة وتطلعات الفئة المستهدفة وتلبية الحاجات المستجدة ومواكبة المستجدات التربوية على الصعيد العالمي.

وقام (فطيس، 2004) بدراسة بعنوان: "تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم دراسة حالة: شركة رأس لأنوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة رأس لأنوف لتصنيع النفط والغاز، وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية، وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، والتعرف على أساليب ومستويات وتقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وتقديم بعض التوصيات التي تساعد الشركة في رفع فاعلية برامجها التدريبية، وتكونت الدراسة من (228) مبحوثاً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من العاملين الذين تلقوا تدريبياً داخل الشركة وخارجها.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن المقبول في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، اختيار المدربين، أما أسلوب اختيار المتدربين للالتحاق بالدورات التدريبية فهو غير فعال، حيث لا توجد سياسات واضحة لاختيار المتدربين، ولا تتوفر لدى العاملين

الفرص المتساوية للالتحاق بالدورات التدريبية، وأن هناك ضعفاً لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة، وأثرت البرامج التدريبية المقدمة للعاملين تأثيراً إيجابياً ذات دلالة على أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد باعتبارها الركن الأساسي في تحديد وتصميم البرامج اللازمة لرفع مستوى أداء العاملين وإكسابهم المهارات والسلوكيات الجديدة، ووضع معايير واضحة ومحددة لاختيار الملتحقين بالبرامج التدريبية وتكافؤ الفرص أمام العاملين في الالتحاق بالبرامج التدريبية، وربط ذلك بالترقية الوظيفية.

أما دراسة (أبو قفه، 2003)، بعنوان: "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية"، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف التجارية الليبية، ومعرفة أثر الوسائل والأساليب التي تتبعها هذه المصارف في تحديد احتياجاتها التدريبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية التي تنظمها أو تشارك فيها تلك المصارف، وبيان وتحليل العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية.

وبهدف جمع البيانات تم توزيع (670) نسخة من استبانة الدراسة على العاملين في المصارف التجارية الليبية وعددها (5)، والذين رشحوا لبرامج تدريبية سابقة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (504) استبانه، بنسبة استجابة مقدارها (75%)، وصممت الباحثة استبانه ثانوية احتوت على (28) سؤالاً تم توزيعها على العاملين في مجال التدريب في مجتمع الدراسة، بهدف جمع البيانات عن التدريب والبرامج التدريبية والطرق والأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية، واستعانة بأسلوب المقابلة الشخصية للحصول على نسبة مردود أعلى ونتائج أدق.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-



1- أظهرت الدراسة أن هناك وعياً لأهمية التدريب، كونه نشاطاً مهماً ومثمراً ومجدياً لتحسين ورفع مستوى الأداء وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب أو المطلوب الوصول إليه.

2- أن الاحتياجات التدريبية لا يتم تحديدها بشكل سليم وفقاً للأسلوب العلمي الدقيق في المصارف التجارية المعنية، ولا تتم على كافة المستويات (الفرد، الوظيفة، المنظمة) بل انحصرت عملية التحديد بشكل كبير على مستوى الفرد، وبشكل أقل على مستوى الوظيفة، وتم إغفال مستوى المنظمة (المصرف)، مما يؤدي إلى عدم تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها.

3- أن اختيار المتدربين للبرامج التدريبية لا يتم بناء على تحديد مسبق لاحتياجاتهم واحتياجات وظائفهم للمعارف والمهارات اللازمة لذلك، بل تلعب العلاقات الشخصية دوراً مهماً في الترشيح لهذه الدورات من أجل الحصول على المكاسب المادية والاستجمام.

4- ضعف وعي الإدارات العامة والعليا بالمصارف المعنية بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

5- أن الأمكنة التي تعقد فيها البرامج التدريبية لا تلائم المتدربين، والأوقات غير ملائمة للمتدربين.

وفي دراسة قامت (السريحين، 2002) بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المهنية في محافظة اربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومشرفي التعليم المهني/ الأردن"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس المهنية لمحافظة اربد من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر مشرفي التعليم المهني، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (84) مديرة ومديراً ومشرفاً تربوياً بنسبة 100% من أفراد مجتمع الدراسة الموزعين على محافظة اربد خلال العام الدراسي2002/2001م، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تعزى لكل من الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياج التدريبي تعزى إلى عامل الخبرة.

وأجرى (قيوي، 2001) دراسة بعنوان: "اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب أثناء الخدمة"، وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب أثناء العمل، وهدفت إلى معرفة أثر كل من متغيرات الجنس والعمر وعدد سنوات العمل في الجامعة والمؤهل العلمي ومجال العمل والاشتراك في التدريب على تلك الاتجاهات، وتكونت عينة الدراسة من (157) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العينة نحو التدريب في أثناء الخدمة لمتغيرات الجنس، ومجال العمل (إداري، أكاديمي)، وعدد سنوات العمل في الجامعة، والمؤهل العلمي، والاشتراك في التدريب.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العينة نحو التدريب أثناء الخدمة تعزى لمتغيرات المنطقة التعليمية والعمر.

وقام (صباح، 1998) بدراسة بعنوان: "فاعلية برامج أساليب الإشراف في معهد التدريب والتطوير في الأردن من وجهة نظر المشاركين في الفترة من (1994 – 1996)"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية البرامج من حيث كفاءة التنفيذ وملاءمة محتوى البرنامج، والتي تم إجراؤها في معهد التدريب والتطوير التابع لمؤسسة التدريب المهني الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (252) مشاركاً في البرنامج خلال الأعوام (1994، 1995، 1996) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. إن مستوى فاعلية البرنامج العامة متوسطة.
2. إن بيئة التدريب والإجراءات الإدارية تعتبر من أكثر المعوقات.
3. عدم وجود علاقات ارتباطيه هامة بين متغيرات العمر والتخصص المهني وفاعلية كل من الأبعاد المكونة للبرنامج التدريبي.

4. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي وفاعلية البرنامج.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. تطوير أهداف البرنامج بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية.
2. توفير البيئة التدريبية المناسبة.
3. استخدام أساليب تدريبية حديثة.

أما الدراسة التي قام بها (الخصاونة، 1997) بعنوان: "فعالية البرامج التدريبية التي نفذها معهد الإدارة العامة الأردني من وجهة نظر المشاركين بالتدريب"، فقد هدفت للتعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد وذلك من وجهة نظر المشاركين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (397) مبحوثاً من الذين شاركوا في البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة لسنة (1992) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. إن البرامج التدريبية المنعقدة في المعهد ليست منخفضة الفعالية.
2. لا يوجد علاقات ذات دلالات إحصائية مهمة بين فعالية البرامج التدريبية والمستوى الإداري لهذه البرامج.

أما دراسة (عليوات، 1996) بعنوان: "تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة: مقارنة بين القطاع المصرفي الأردني العام والخاص"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع المصرفي الأردني ومقارنة بنوك القطاع العام والخاص، والمشترك بعضها ببعض، وتحديد المعوقات التي تواجه القطاع المصرفي في هذا المجال، وتكونت عينة الدراسة من (137) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن القطاع المصرفي الخاص هو أكثر القطاعات اهتماماً بتحديد الاحتياجات التدريبية وأن القطاع المصرفي العام هو أقلها اهتماماً بنسبة (67.6%)،(39.1%) على التوالي، وأن منظمات القطاع المصرفي الخاص تعتمد على وصف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة أكبر من القطاع العام، وأن القطاع المصرفي الخاص توجد فيه خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة أكبر من القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية في مجال كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للقائمين على التدريب في مختلف القطاعات المصرفية.
2. على كافة المصارف الاعتماد على كافة المستويات في تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. ضرورة استخدام أساليب علمية متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. ضرورة ربط التدريب بالمسار الوظيفي، والتركيز على النوع وليس الكم في الدورات التدريبية.

وفي دراسة قام بها (جرادات، 1993) بعنوان "تقويم البرامج التدريبية: دراسة ميدانية عن دورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة الملكية الأردنية خلال الفترة (1987– 1992) في الأردن"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية دورات القيادة الوسطى للضباط المنعقدة في أكاديمية الشرطة الملكية من سنة 1987ولغاية 1992. وذلك بهدف تجسير الفجوة بين طموحات جهاز الأمن العام من جدوى التدريب وانعكاسه على فعالية أداء ضباط الشرطة في الوظائف القيادية بالميدان.وكانت أهم نتائجها أن هناك حاجة لتنوع الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة من قبل المدربين وأنه لا يوجد أثر للفروق في الرتبة العسكرية (المستوى الوظيفي)، وكذلك لسنوات الخدمة.

2. 2. 2 الدراسات الأجنبية :

قام بيلآ وآخرون، (Bella et.al, 2007) بدراسة بعنوان: "تقييم التدريب في شركات ذات علامة تجارية للتدريب العالي التايوانية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى خبرات العاملين وتقييم تأثير التدريب على العاملين في سبعة شركات تايوانيه، واكتشاف وفهم طرق تقييم التدريب المستخدم من قبل سبع شركات تايوانيه ونظرتهم للتميز، وتألف مجتمع الدراسة جميع فروع شركات بنش مارك - ذات

علامة تجارية- التايوانية البالغة (7) شركات، وبلغت عينة الدراسة (395) مبحوثاً، وتوصلت إلى عدة نتائج كان أهمها:

1. تميز فروع الشركة بدقة تحديد الاحتياجات التدريبية مقارنة بالمؤسسات التايوانية الأخرى.
2. التميز الثقافي ذو النظرة المستقبلية للشركات التايوانية.
3. التعمق في فهم طرق تقييم التدريب في الشركة وفروعها، وارتفاع درجة تقييم التدريب في الشركة.

في دراسة أجراها رولد (Rowold, 2007) بعنوان: "اثر الشخصية في المعرفة المكتسبة لدى العامين في مراكز التدريب للاتصالات في ألمانيا"، وهدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في اكتساب المعرفة في برامج مؤسسات التدريب التنظيمية، ومعرفة تأثير التدريب في بناء العلاقات بين المتدربين، وتألفت عينة الدراسة من (84) مبحوثاً من العاملين في (10) مراكز للاتصالات في ألمانيا، وقامة الدراسة باختبار توقعات المتدربين قيل التدريب وبعده وتفاعل ذلك مع برامج التدريب، وعلاقته بالإنجاز المتوقع والمعرفة المكتسبة، وضبط التعلم والدافعيه للتعلم، وتوصلت نتائج كان أهمها:

1. للشخصية آثرا على اكتساب المعرفة، والتعلم، والتدريب.
2. انه للحوافز والدافعيه والرغبة اثر إيجابي لاكتساب المعرفة.
3. زيادة الرغبة في التدريب واكتساب المعرفة (التعلم).

ودراسة قام بها لنكسر (Lenchser, 2004) بعنوان: "الأثر الطويل للبرامج التدريبية في القطاع العام في ألمانيا بين عامي 1991–1997"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار عدة أنواع من البرامج التدريبية طوال مدة الأعداد للدراسة، لقيام ألمانيا بصرف مبلغ قيمته (3.6) مليون يورو بالسنة على البرامج التدريبية للعاطلين عن العمل، وبلغت عينة الدراسة (289) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية لها مؤثرات سلبية على المدى القصير ومؤثرات إيجابية على المدى البعيد الذي يزيد عن أربع سنوات، وأن البرامج التدريبية الجوهرية التي

مدتها سنتان لها مردودات مربحة من ناحية احتمالات التوظيف ولكنها تأتي بتكلفة أقل.

وفي دراسة قام بها اوسيرون (Osyrun, 2001) بعنوان: "من التدريب للكفاءة إلى التدريب على الالتزام: في الولايات المتحدة الأمريكية "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة دراسة الأساليب التدريبية والعوائد المقدرة منها إحصائياً لتكون مرشداً لمزيد من التدريب لدعم الإصلاح الإداري المستمر للخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى أن وجهة نظر المديرين توصلت بأن التدريب للإصلاح الإداري بحاجة إلى تشجيع التغيرات في الاتجاهات وليس بصقل مهاراتهم فحسب، مما يشكل تحدياً لعملية التدريب، وإن إعادة التعليم لكل من له علاقة، يشكل جزءاً أساسياً في التدريب من أجل الإصلاح.

وقام كل من بيغ، مورجان، ويلر (Pigg, Morgan, and Weiler, 2000) بعنوان: "تقييم رضا العملاء عن برامج التدريب والمساعدة الفنية التي يقدمها مركز الإشراف على برامج الصحة المدرسية الموحدة التابعة لولاية فلوريدا"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رضا العملاء الذين يستفيدون من البرامج، والخدمات، والمساعدات الطبية التي يقدمها المركز في مديرية التعليم التابعة لولاية فلوريدا، ويرى المبحوثين أن مثل هذه التقسيمات ثبتت فائدتها في عملية تخطيط وتقييم البرامج، وقد تم جمع البيانات من حوالي (300) فرداً من العملاء البالغ إجمالي عددهم (574) أي ما نسبته (52%)، وتمثل هذه العينة العملاء الذين شاركوا في جلسات التدريب أو سعوا إلى الحصول على المساعدة الفنية من المركز خلال الفترة (1996 – 1999)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1- أعطى أكثر من ثلثي العملاء تقديرهم لبرامج التدريب، معتبرين أنها جيدة جداً أو ممتاز، من حيث قدرتها على زيادة فهم موضوع البرنامج التدريبي: برنامج الصحة المدرسية.

2- أكدت النتائج أن رضا العملاء بشكل عام عن البرامج التدريبية التي يقدمها المركز جيد جداً، وكذلك رضاهم عن مساعداته الفنية وعن الكادر المشرف على المركز بنفس الدرجة.

وبينت دراسة قام بها تشاو و دوباس ،(Chao & Dubas, 1995) بدراسة بعنوان: "برنامج تدريبي قصير الأجل في إدارة الأعمال للمديرين الصينيين في إحدى جامعات الولايات المتحدة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الأعمال، تعقده إحدى الجامعات الأمريكية للمدراء الصينيين في المستويين الإداريين الأوسط والأعلى، وذلك خلال تقييم (13) مهارة إدارية ومجالاً للمعرفة يتلقاها هؤلاء المدراء في تدريبهم واشتملت الدراسة على (30) متدرباً من المديرين الصينيين في المستويين الإداريين الأوسط والأعلى وكان معدل خدماتهم (25) سنة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. يرغب المتدربون في المزيد من المعرفة بالمجالات الإدارية التي تم تدريبهم عليها.
2. تتميز جميع المهارات التي تلقوها خلال تدريبهم بالأهمية القصوى، ومهارات الاتصال، تطبيق استراتيجيات الأعمال، مهارات إدارية عامة، إدارة الموارد البشرية، تطوير استراتيجيات الأعمال، وإدارة الجودة الشاملة.
3. كان المتدربون أكثر رضاً حول المهارات المتعلقة بالتسويق وخدمات الزبائن، وأقل رضاً حول مهارات الاتصال، ومهارات أخلاقيات الوظيفة.

أما الدراسة التي قام بها كارتر(Carter,1990) بعنـوان: "دراسـة حـول احتياجات التدريب المستقبلية لمدراء المقاطعات الـصغيرة فـي ولايـة واشـنطن (السياسية والاقتصادية)"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبيـة المستقبلية لمراقبي التعليم في المناطق الصغيرة في ولاية واشنطن، وتكونت عينـة الدراسة من (210) مبحوثاً من مراقبي التعليم في ولاية واشنطن، وطلب منهم تحديد احتياجاتهم التدريبية وتحديد أول ثلاثة مهارات أساسية يحتاجون للتدريب عليها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية للمراقبين في الإدارات التعليمية الصغيرة، تميزت بالاختلاف من حيث النطاق. وأن المهارات التي يسعى المراقبون إلى تحقيقها هي مستوى المعرفة والمهارات الفنية المرتبطة بما يحتاج إلية المراقب من وقت لتنفيذ عمله. وأوصت الدراسة إلى أن المراقبون يحتاجون على المهارات المتعلقة بالأمور المالية.

وفي دراسة قام بها جوان (Joan,1990) بعنوان: "تأثير التدريب في الإدارة الصناعية في ولاية نيوجرسي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمدراء الصناعيين في ولاية نيوجرسي في الولايات المتحدة، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين الذكور.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية تتأثر بالعوامل التالية: العمر، الوظيفة، ومدة الخبرة في العمل.

وقام بينيت (Bennett,1987) بدراسة بعنوان "فاعلية الأساليب التدريبية الخاصة بتنمية الكادر"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأساليب التي تحقق فاعلية عالية من عملية التدريب، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أن البرامج التدريبية التي تجمع عدة أساليب متنوعة في التدريب هي البرامج التدريبية الأكثر فاعلية.
2. أن البرامج التدريبية التي تعتمد أسلوب المحاضرة لنقل المعرفة للمتدربين، هي برامج أقل تأثيراً على سلوكهم من البرامج التي تستخدم أكثر من أسلوب في نقل المعرفة للمتدربين.

أما دراسة برايس (Price, 1986) بعنوان: "طرق اختبار و تحليل محتوى الاحتياجات التدريبية للمديرين في الخدمة الاجتماعية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الاحتياجات التدريبية للمديرين والمشرفين وموظفي الخدمة المباشرة في مجال الخدمة الاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من (27) مديراً وموظفاً و (90) موظف خدمة اجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التالية:العمر، الخبرة،

المستوى التعليمي. لها أثر في الحاجة إلى المزيد من التدريب، وبينت الدراسة أن التحليل الوظيفي طريقة مفيدة لتقييم الاحتياجات التدريبية، وأن أهم الاحتياجات التدريبية لدى المديرين والمشرفين تمثلت في مهمات الإشراف الفني، والإدارة فشكلت بذلك أكثر الاحتياجات أهمية.

ما يميز هذه الدراسة:

يبين العرض السابق أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بتحديد الاحتياجات التدريبية في العمل، وزيادة فاعلية البرامج التدريبية، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من التحديات، سواء في المجال النظري أو التطبيقي، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، وأثرها في فاعلية البرامج التدريبية، لهذا جاءت هذه الدراسة لتعزيز مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، ومحاولة أيضاً لربط فاعلية البرامج التدريبية بالاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ولا تزال الدراسات السابقة بهذا المجال قليلة على المستوى المحلي، وبالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة فإنها تقتصر على عرض تحديد الاحتياجات التدريبية وواقعها وأهمية ذلك فقط، وأهمية برامج التدريب، دون التطرق إلى معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية، لما لها من أثر في تحسين وزيادة فاعلية الأداء، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال في حدود علم الباحث، ومعرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3 . 1 : منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميـداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطـلاع علـى الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافـداً

حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تصميمها.

3 . 2 : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، في جميع الوظائف والمصنفين في وظائف دائمة على الكادر في السلطة، وعددهم (1475) موظفاً، وتم استثناء العاملين على نظام المياومة في السلطة وعددهم (1504) عاملاً، كونهم غير مصنفين في وظائف دائمة ومعرضين لترك العمل بأية لحظة، حيث تم توزيع الاستبانة لأغراض هذه الدراسة، خلال الفترة الواقعة من تاريخ 2007/4/8م لغاية 2007/4/30م.

3 . 3 : عينة الدراسة :

تم أخذ عينة عشوائية تمثل (30.5%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (450) استبانة على العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث استرجع منها (387) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (368) استبانة لتشكل ما نسبته (24.9%)* من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (81.7%) من عينة الدراسة الكلية وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (2)

يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة.

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية من مجموع العينة %
النوع الاجتماعي	ذكر	248	%67.4
	أنثى	120	%32.6
الحالة الاجتماعية	متزوج	238	%64.6
	أعزب	126	%34.2

	غير ذلك / مطلق / أرمل	4	1.08%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	102	27.7%
	دبلوم متوسط	62	16.8%
	بكالوريوس	188	51.2%
	ماجستير	16	4.3%
	دكتوراه	0	0%
المستوى الوظيفي (المسمى الوظيفي)	وظيفة قيادية	23	6.2%
	وظيفة إشرافية	53	14.4%
	وظيفة تنفيذية	244	66.3%
	وظيفية مساندة	48	13.1%
سنوات الخدمة (بالسلطة)	سنة واحدة فأقل	38	10.3%
	من 2 – 3 سنوات	58	15.7%
	4 سنوات	59	16.2%
	5 سنوات فأكثر	213	57.8%
الراتب	250 دينار فأقل	108	29.3%
	251 – 500 دينار	197	53.5%
	501 – 750 دينار	41	11.1%
	751 دينار فأكثر	22	5.9%
عدد الدورات التي شاركت بها	3 دورات فاقل	212	57.6%
	4 – 5 دورات	73	19.8%
	6 ست دورات فأكثر	83	22.8%

* تعتبر هذه النسبة مناسبة، بناء على ما ورد في القاعدة الأولى من القواعد الثلاث التي وضعها الباحث (Roscoe, 1975)، بأن حجم العينة الواقع بين 30 – 500 مفردة يعتبر مناسباً لمعظم الدراسات (Sekaran, 2004 : P 295).

يوضح الجدول رقم (2) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (248) بنسبة (67.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث بـ (32.6%) من المجموع الكلي للعينة. وهذا يعكس واقع الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وكذلك المنظمات الحكومية بشكل عام ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، تنظيمية حيث يتولى الذكور المناصب القيادية والإشرافية والقيام ببعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية الصعبة، وإن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم والصحية، من وجهة نظر اجتماعية.

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كانت أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين حيث كانت النسبة (64.6%) من عينة الدراسة، ويدل على استقرار كثيراً من

العاملين من الناحية الاجتماعية، أما الفئة الثانية فهي فئة غير المتزوجين بنسبة مقدارها (34.2%) من عينة الدراسة، والفئة الثالثة هم المطلقين والأرامل بنسبة (1.08%) من عينة الدراسة.

وفيما يخص المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (51.2%)، تلاهم في ذلك حملة الثانوية العامة فأقل بنسبة (27.7%)، ثم تلاهم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (16.8%) ثم تلاها حملة درجة الماجستير بنسبة (4.3%)، وحملة الدكتوراه لا شيء، وهذا يعكس مدى اهتمام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالمؤهلات العلمية عند التعيين في الوظائف لديها.

أما متغير المستوى الوظيفي (المسمى الوظيفي)، نجد أن فئة الوظائف ذات الطبيعة التنفيذية، و كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (66.3%)، وتلاهم فئة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية بنسبة (14.4%)، وتلاهم فئة الوظائف المساندة بنسبة (13.1%) من مجموع عينة الدراسة، وجاءت فئة الوظائف ذات الطبيعة القيادية بنسبة (6.2%)، وهذا أمر طبيعي في أن هذه الفئة تضم عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الوظيفية الأخرى، كما هو قائم الواقع الإداري للمؤسسات العامة.

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة بالسلطة فقد كانت أعلى نسبة هي لفئة (5 سنوات فأكثر)، حيث بلغت هذه النسبة (57.8%)، وحيث أنه لم يتجاوز العمر الزمني لعمل السلطة هو ستة سنوات فقط حتى الآن، وتلاها بعد ذلك فئة (4 – 5 سنوات) حيث بلغت النسبة (16.2%)، ثم تلاها (2 – 3 سنوات) بنسبة (15.7%)، وكانت فئة (سنة واحدة فأقل) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (10.3%) من عينة الدراسة.

أما فيما يخص متغير الراتب نجد أن فئة (251–500 دينار) شكلت أعلى نسبة، حيث بلغت النسبة (53.6%)، وتلاها فئة (250 دينار فأقل) حيث بلغت النسبة (29.3%)، وتلاهن فئة (501–750 دينار) حيث بلغت النسبة (11.1%)، في حين كانت فئة (751 دينار فأكثر) هي أقل نسبة حيث شكلت النسبة

(5.9%) من عينة الدراسة، وتظهر مستوى ارتفاع رواتب العاملين في السلطة واهتمامها بالعائد المادي للعاملين.

وبالنسبة لمتغير عدد الدورات التي شاركت بها العاملين بالسلطة، فقد كانت أعلى نسبة لفئة (3 دورات فأقل) حيث كانت النسبة (75.5%) تلاها فئة (6 دورات فأكثر) بنسبة (22.6%)،في حين كانت فئة (4 – 5 دورات) بنسبة مقدارها (19.8%) من عينة الدراسة، لتظهر مدى اهتمام السلطة بعقد الدورات للعاملين لديها ومدى درجة مشاركتهم.

3 . 4 : أداة الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة في استبانة (الملحق رقم (1)) وتم تطويرها اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول : ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب، وعدد الدورات التي شاركت بها).

القسم الثاني : ويتضمن (61) فقرة تم توزعها لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه.

الفقرات من (1-33) وتقيس المتغير المستقل (أثر تحديد الاحتياجات التدريبية) وهذه الفقرات، تمت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة (هلسة، 2006)، ودراسة (المحاسنة،2004)، ودراسة (أبو قفة، 2003) ودراسة (عليوات، 1996)، وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة.

الفقرات من (34-61) وتقيس المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة بالاعتماد على دراسة(Martin, 1985)،(الزعبي، 1991) ودراسة دراسة (أبو قفة، 2003)، ودراسة (Bennett, 1987)،و دراسة (الدحيات، 1999)، ودراسة (عيادات، 2003).

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

اسم البعد	تسلسل الفقرات
المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية)	**33 – 1**
مهارة التخطيط	9 – 1
مهارة التنظيم والتنسيق	13 – 10
مهارة القيادة والتوجيه	16 – 14
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	25 – 17
مهارة اتخاذ القرارات	28 – 26
مهارة الاتصال	33 – 29
المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية)	**61 – 34**
الأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية	38 - 34
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	43 – 39
كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي	61 – 44

3 . 5 : صدق أداة الدراسة :

لاختبار صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على (11) محكماً من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وجامعة الحسين بن طلال، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المقترحة على الفقرات، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، ولغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة، فقد جرى عرضها على عينة اختيارية قوامها (50) موظفاً من خارج عينة الدراسة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد صدق الأداة.

3 . 6 : ثبات أداة الدراسة :

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) كالآتي :

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1 – 33	البعد المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية)	0.81
34 – 61	المتغير الكلي التابع (فاعلية البرامج التدريبية)	0.93
1 – 61	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد الفقرات)	0.87

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مجتمعة هي (0.87) وهي نسبة عاليةً لإجراء الدراسة ولأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3 . 7 : المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تـم اسـتخدام أسـاليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باسـتخدام الرزمـة الإحـصائية (SPSS.10) الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسبة المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Matrix) لمعرفـة العلاقـة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية فـي تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.

5- تحليل الانحدار المتعدد المتـدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبوء بالمتغير التابع.

6- اختبار معامل تـضخم التبـاين (VIf) (Variance Inflation Factory) واختبـار التبـاين المـسموح (Tolerance) للتأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

7- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعي (Normal Distributions).

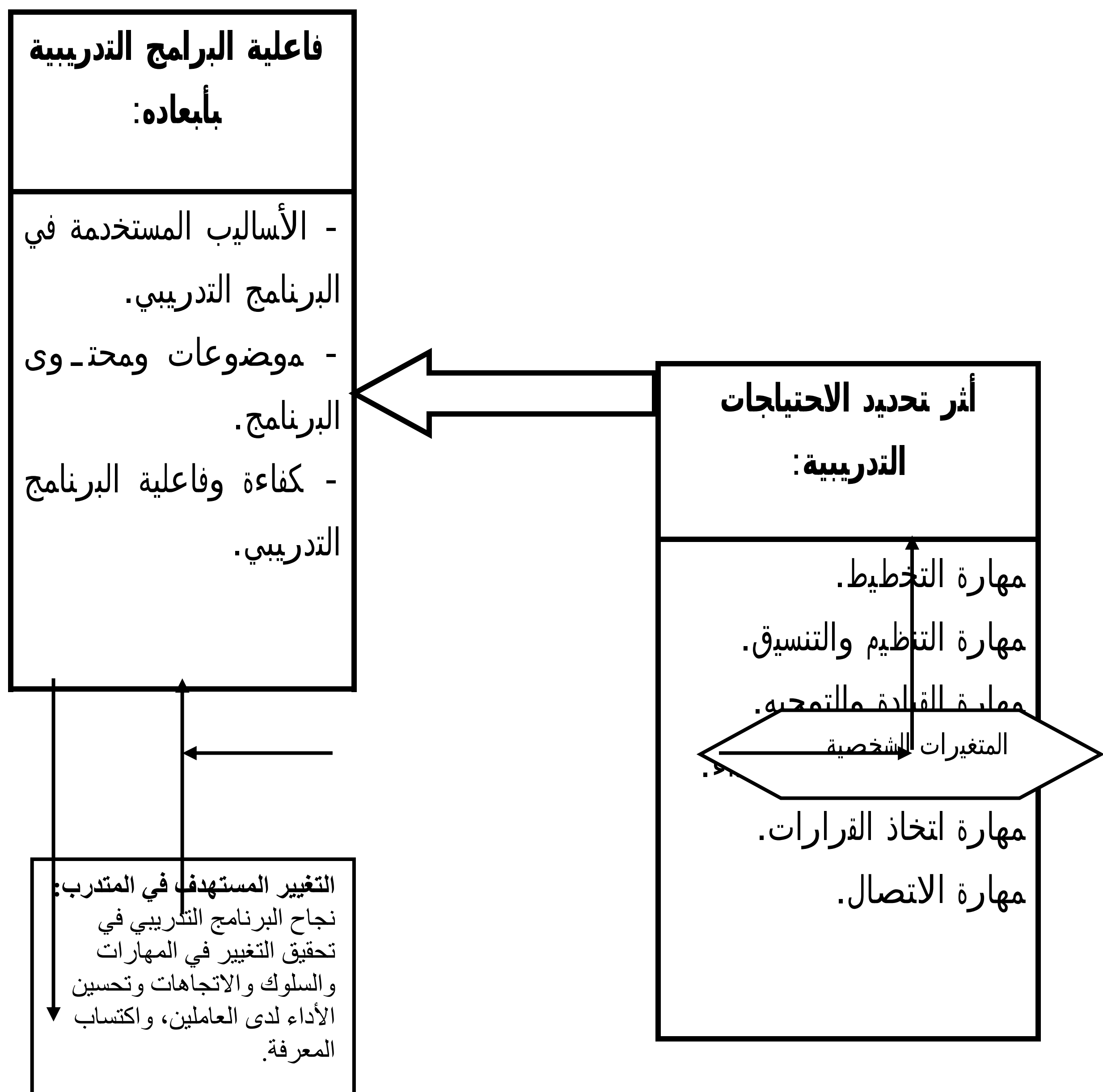
3 – 8 : نموذج الدراسة :

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو أثر تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة ويتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي (مهارة التخطـيط، مهـارة التنظـيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، بعد اتخاذ القـرارات، وبعد مهارة الاتصال)، أما المتغير التابع فهو فاعلية البرامج التدريبية، ويتكون مـن الأبعاد الفرعية التالية (الأساليب المستخدمة في البرنـامج التـدريبي، موضـوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، وبعد كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي).

شكل رقم (4)

أنموذج الدراسة.

المتغير المستقل **المتغير التابع**



3 . 9 : التعريفات الإجرائية :

أ- المتغيرات المستقلة :

الاحتياجات التدريبية: تعرف بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، أما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب الترقية أو التنقلات أو بسبب توسعات ونواحي تطوير معينة، أو لحل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها، أو الفجوة بين الأداء الواقعي وبين الأداء المرغوب فيه.

أما تحديد الاحتياجات التدريبية: لغايات هذه الدراسة: فهو تحديد الأفراد العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة – مجتمع الدراسة- الذين لديهم قصوراً أو ضعفاً في نواح معينة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل ويحتاجون للتدريب، وذلك حسب متطلبات واحتياجات العمل الفعلية. ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الفرعية التالية:-

1. **مهارة التخطيط:** وتعني مدى إتقان السلطة للتخطيط للتدريب ومدى توافر خطة تدريبية لدى السلطة، وجودها باستمرار، ومدى توافق التخطيط للتدريب مع التطوير الوظيفي في الهيكل التنظيمي، وحاجة العاملين للتدريب على التخطيط، ومدى مراجعة السلطة للبرامج التدريبية باستمرار، وكفاءة تلك الخطط التدريبية، والاهتمام بالتخطيط لتحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى مشاركة الموظفين والإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. **مهارة التنظيم والتنسيق:** وتعني أن تحديد الحاجة للتدريب يساعد في تنظيم طرق وإجراءات العمل وتسهيله، وبيان الحاجة للتدريب على التنسيق بين الأعمال داخل السلطة، وما للتدريب من أثر في تطوير وتبسيط العمل وتخفيف الروتين، ونمذجت أساليب العمل.
3. **مهارة القيادة والتوجيه:** وتعني تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية من خلال التدريب على الأعمال القيادية والإشرافية في العمل، والحرص على المحافظة على الكفاءات القيادية وتنميتها من خلال التدريب للبقاء في السلطة.
4. **مهارة الرقابة وتقييم الأداء:** وتوضح مدى الاعتماد على تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، ووجود نظام للرقابة وتقييم الأداء يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وما للرقابة وتقييم الأداء في تحديد الفجوة بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب الوصول آلية، والمرغوب فيه، ومدى نجاح البرامج التدريبية المنفذة، وتطبيق متابعة التدريب وفاعليته، وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية.

5. **اتخاذ القرارات:** وتعني مدى الحاجة للتدريب على اتخاذ القرار السليم في العمل، والقدرة على اختيار البديل الأكثر ملاءمة والتنبؤ بمشكلات العمل، وكيفية التغلب عليها.
6. **مهارة الاتصال:** وتوضح مدى مساعدة التدريب في استخدام مهارة الاتصال في العمل بشكل سليم، وما للتدريب على مهارة الاتصال في القدرة على توثيق صلة الزملاء في العمل، والقدرة على توصيل المعلومات للآخرين بصورة لغوية سليمة، وتحديد مهارة الاتصال، ودور الاتصال غير الرسمي في العمل، واستخدام التقنية الإلكترونية في التدريب.

ب – المتغير التابع وأبعاده :

فاعلية البرامج التدريبية: هي مدى قدرة البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف التدريبية من خلال إكساب المتدربين مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات تم التخطيط لها مسبقاً. بالتركيز على درجة جودة المخرجات الناتجة من العملية التدريبية بناء على الوسائل والطرق والأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة. ويتضمن متغير فاعلية البرامج التدريبية الأبعاد التالية :

1. **الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي:** وهي تحديد استخدام الأساليب التقنية في التدريب، ومدى الحاجة لهذه الأساليب وملاءمتها مع موضوعات التدريب، والأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وملاءمة الأساليب المستخدمة في التدريب للاحتياجات التدريبية، ووضوح استخدام الأساليب والوسائل المتنوعة في التدريب.
2. **موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي:** وهي المادة التدريبية التي يحتويها البرنامج التدريبي، وتبيان مدى انسجام موضوعات التدريب مع حاجة المتدربين، ومدى التنوع في موضوعات البرنامج التدريبي ومحتواها، وتغطيتها لمختلف الاحتياجات التدريبية، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي، وفيما إذا كانت البرامج والموضوعات كافية أم لا، لتنمية وتطوير معارف ومهارات وقدرات الأفراد وسلوكياتهم نحو الأفضل.

3. **كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي:** وتعني معرفة أثـر الأسـاليب والطـرق والوسائل المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالسلطة – مجتمع الدراسـة– على المخرجات المطلوبة من العملية التدريبية.

ويمكن القول أن هناك زيادة في كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية إذا كانـت المدخلات المستخدمة في العملية التدريبيـة محـددة بدقـة، وأدت إلـى تعزيـز السلوكيات الإيجابية في العمل، وتغيير النظرة بـشكل إيجـابي للقيـام بالعمـل، ومساعدتها في التطور المعرفي للمتدربين، والحصول على مهارات تـساعد فـي التعامل بكفاءة مع المشاكل اليومية، وزيادة الثقة بالعمل، ومواكبة التطورات فـي أساليب العمل، والعدالة في المشاركة في التدريب، وكفايـة الوقـت المخـصص للتدريب وتنمية قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتقليل الأخطـاء داخـل العمل، توفر كافة التسهيلات للعملية التدريبية، والرضا عن المشاركة في البرامج التدريبية، كل ذلك يساهم في كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية.

الفصل الرابع
عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانـات، وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابـة علـى الاسـتبانة

تدرجت ضمن مقياس (ليكرات Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية، فتدرج المقياس المستخدم في الدراسة على النحو الآتي:

لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	ينطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

منخفض	متوسط	مرتفع
1 – 2.49	2.50 – 3.49	3.50-5.00

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقـرات أكبـر مـن (3.5-5) فيكون مستوى الآراء مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمـا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 – 3.49) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كـان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى الآراء منخفضاً.

4 . 1 : الإجابة على أسئلة الدراسة :

السؤال الأول : ماهي أراء/ تصورات المبحـوثين فـي سـلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في فاعليـة البرنامج التدريبي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لتصورات العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
1 – 9	مهارة التخطيط	3.82	0.45	3	مرتفع

10 – 13	مهارة التنظيم والتنسيق	2.59	0.72	6	متوسط
14--16	مهارة القيادة والتوجيه	4.08	0.60	1	مرتفع
17 – 25	مهارة الرقابة وتقييم الأداء	2.71	0.48	5	متوسط
26 – 28	مهارة اتخاذ القرارات	4.05	0.62	2	مرتفع
29 - 33	مهارة الاتصال	3.43	0.70	4	متوسط
1 - 33	المتوسط الكلي	3.35	0.23	_	متوسط

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد متغير تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة (مهارة التخطيط، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة اتخاذ القرارات)، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي لتحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة ما نسبته (3.35) فقد أحتل بعد مهارة القيادة والتوجيه المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، يلي ذلك بعد مجال اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، في حين جاء في المرتبة الثالثة بعد مهارة التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ولعل ذلك يشير إلى أن العاملين في السلطة لديهم قدرة جيدة جداً في القيادة والإشراف والتوجيه ومقدرة جيدة في اتخاذ القرارات ومهارة مرتفعة في التخطيط.

في حين كانت الأبعاد الأخرى (مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، ومهارة الاتصال)، جاءت متوسطة، فقد أحتل بعد مهارة الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.43) يلي ذلك بعد مهارة الرقابة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وجاء في المرتبة الأخيرة على الترتيب بعد مهارة التنظيم والتنسيق بمتوسط حسابي بلغ (2.59). ويظهر وجود بعض الاحتياجات التدريبية في المهارات الثلاثة الأخيرة الحاصلة على درجة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة للبعد تحديد الاحتياجات التدريبية وهي كما يلي:

أولاً : مهارة التخطيط:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارة التخطيط

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً

الفقرة		الحسابي	المعياري		للمتوسط الحسابي
1	توجد خطة إستراتيجية طويلة الأمد للتدريب على العمل بسلطة منطقة العقبة الاقتـصادية الخاصة.	4.29	1.008	3	مرتفع
2	يحتل تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية عالية في السلطة.	4.34	0.92	2	مرتفع
3	يتم إجراء تحديد للاحتياجات التدريبيـة فـي السلطة باستمرار.	4.35	0.95	1	مرتفع
4	تحديد الاحتياجات التدريبية في العمل يتوافق مع التحديث والتطوير الوظيفي في الهيكـل التنظيمي.	3.47	1.26	8	متوسط
5	احتاج للتدريب علـى المهـارات الخطـط والأساليب والمعارف المناسبة لتنفيذ بـرامج العمل.	3.45	1.23	9	متوسط
6	البرامج التدريبيـة بـسلطة منطقـة العقبـة الاقتـصادية الخاصــة بحاجـة للمراجعـة باستمرار.	3.51	1.32	7	مرتفع
7	يوجد خطط وبرامج تدريبية لتهيئة العـاملين الجدد للقيام بأعمالهم بكفاءة.	3.66	1.30	5	مرتفع
8	هناك اهتمام بالتخطيط لتحديـد الاحتياجـات التدريبية للعاملين من قبل الإدارة في السلطة.	3.71	1.21	4	مرتفع
9	يوجد تعاون مشترك بين الإدارة والمـوظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.60	1.25	6	مرتفع
1 - 9	المتوسط العام/ لمهارة التخطيط	3.82	0.45	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين عن مهـارة التخطيط جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وقد احتلت الفقرة رقم (3) (يتم إجراء تحديد للاحتياجات التدريبيـة فـي الـسلطة باسـتمرار) المرتبـة الأولى،بمتوسـط حـسابي بلـغ (4.34)، فـي حـين جـاءت الفقـرتين رقـم (4،5) في المرتبتين الأخيرتين، بدرجة متوسطة بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.47)، (3.45) وعلى التوالي بين فقرات هذا البعد، كما يظهر من الجدول أن المتوسـطات الحسابية لباقي فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، وتدلل النتائج علـى اهتمـام السلطة بمهارة التخطيط لتحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار وبدرجة عالية، ممـا

يعطي صورة جيدة عن التخطيط للبرامج التدريبيـة فـي سـلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة، ومدى الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للعاملين لديها.

ثانياً : مهارة التنظيم والتنسيق :

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارة التنظيم والتنسيق

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
10	يساعد تحديد الحاجة للتدريب في اكتساب طرق جديدة لتنظيم إجراءات العمل فـي السلطة.	2.26	1.34	4	منخفض
11	احتاج للتدريب على التنسيق بين الأعمال والمهام والأدوار المختلفة داخل العمل.	2.30	1.31	3	منخفض
12	يساعد التدريب فـي تبـسيط وتطـوير الإجراءات العملية للتخفيف من الـروتين في العمل.	2.92	1.45	1	متوسط
13	احتاج للتدريب علـى تحـديث النمـاذج والسجلات في ضوء متطلبـات العمـل ومستجدات التقنية الحديثة.	2.89	1.34	2	متوسط
10 - 13	المتوسط العام	2.59	0.72	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتـصورات المبحـوثين لبعـد مهارة التنظيم والتنسيق، جاءت بدرجة متوسطة للفقرتين رقـم (12،13)،(يـساعد التدريب في تبسيط وتطوير الإجراءات العملية للتخفيف من الـروتين فـي العمـل (احتاج للتدريب على تحديث النماذج والـسجلات فـي ضـوء متطلبـات العمـل ومستجدات التقنية الحديثة)، بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، (2.89) وعلى التـوالي، في حين جاءت الفقرتين رقم (10،11) بدرجة منخفضة بأن كانت الفقرة رقم (10) (يساعد تحديد الحاجة للتدريب في اكتساب طرق جديدة لتنظيم إجراءات العمل فـي السلطة) بمتوسط حسابي بلغ (2.26) بالمترتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد. وتفسير ذلك أن ليس لتحديد الحاجة للتدريب على مهارة التنظـيم والتنـسيق أثـر تحديـد الاحتياجات التدريبية للعاملين في السلطة، ودليل ذلك أنها قد جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً : مهارة القيادة والتوجيه :

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارة القيادة والتوجيه

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
14	هناك حاجة لتنميـة القـيم والاتجاهـات الإيجابية لـدى المـوظفين مـن خـلال التدريب.	3.59	1.26	3	مرتفع
15	أشعر بحاجتي إلى التدريب على الأعمال القيادية والإشرافية في العمل.	4.34	0.94	1	مرتفع
16	التدريب يحافظ على الكفـاءات القياديـة والخبرات المناسبة للبقاء في العمل.	4.30	0.95	2	مرتفع
14 - 16	المتوسط العام	4.08	0.60	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحـوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، لبعد مهارة القيـادة والتوجيـه جـاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) (أشـعر بحاجتي إلى التدريب على الأعمال القيادية والإشرافية في العمل) المرتبة الأولـى، بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، في حين جاءت الفقرة (14) (هناك حاجة لتنمية القـيم والاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين من خلال التدريب) في المترتبة الأخيـرة بـين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، كما هـو يظهـر فـي الجـدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤشر على أن مهارة القياد والتوجيه يحتاج لها العاملين في السلطة نظراً لطبيعة أعمالهم أصبح لديهم حاجة لمهارة القيادة والتوجيه للإشراف على العمل.

رابعاً : مهارة الرقابة وتقييم الأداء :

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارة الرقابة وتقييم الأداء في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً

الفقرة		الحسابي	المعياري		للمتوسط الحسابي
17	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة.	2.10	1.24	9	منخفض
18	وجود نظام للرقابة يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.60	1.35	1	مرتفع
19	تهتم السلطة بمتابعة التزام الموظفين بحضور الدورات التدريبية.	2.98	1.46	3	متوسط
20	يتم تقييم سير وفاعلية البرامج التدريبية باستمرار.	2.17	1.32	8	منخفض
21	يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية من خلال تقييم أداء العاملين بعد التدريب.	2.97	1.42	4	متوسط
22	يتم إعداد تقارير دورية بالمشكلات التي تواجه العمل ليتسنى للسلطة تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.40	1.38	5	منخفض
23	يطبق نظام تقييم البرامج التدريبية في السلطة على كافة المستويات الإدارية والعاملين في السلطة.	2.36	1.46	6	منخفض
24	يتم تقييم نجاح برامج التدريب من خلال قياس تطور أداء المتدربين في العمل بعد التدريب.	2.23	1.30	7	منخفض
25	يحتوي نظام تقييم الأداء في السلطة على جزء يتضمن توصيات بخصوص حاجات الأفراد من التدريب.	3.57	1.35	2	مرتفع
17 – 25	المتوسط العام	2.17	0.47	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين لبعد مهارة الرقابة وتقييم الأداء جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وقد احتلت الفقرة رقم (18)،(وجود نظام للرقابة يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، في حين جاءت الفقرة (17) (يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة) في المترتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.10)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لباقي فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مختلفة

منخفضة ومتوسطة ومرتفعة وتفسير ذلك أن تصورات المبحوثين جاءت بـ درجات مختلفة حول دور الرقابة وتقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وقد يعود ذلك لعدم وضوح أو غياب دور الرقابة وتقييم الأداء في تحديـ د الاحتياجـ ات التدريبية بشكل مستمر للعاملين في السلطة.

خامساً : مهارة اتخاذ القرارات :

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارة اتخاذ القرارات في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
26	لدى حاجة للتدريب على اتخـاذ القـرار السليم في العمل.	4.37	0.97	2	مرتفع
27	يساعد التدريب على اختيار البديل الأكثر ملاءمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات الخاص بالعمل.	3.31	1.33	3	متوسط
28	يصبح لدي القدرة على التنبؤ بالمخـاطر والمشاكل التي يمكن أن تـواجهني فـي العمل بعد التدريب.	4.48	0.84	1	مرتفع
26 – 28	المتوسط العام	4.05	0.62	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة لمهارة اتخاذ القرارات جـاءت بدرجـة مرتفعـة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وقد احتلت الفقرة رقم (28) (يصبح لدي القدرة على التنبؤ بالمخاطر والمشاكل التي يمكن أن تواجهني في العمل بعد التدريب) المرتبـة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، في حين جاءت الفقرة (27) (يساعد التـدريب على اختيار البديل الأكثر ملاءمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات الخاص بالعمل) فـي المرتبـة الأخيـرة بـين فقـرات هـذا البعـد بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.31)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جـاءت بدرجة مرتفعة وتفسير أن مهارة اتخاذ القرارات لها أهمية كبيرة في العمل بالسلطة

وفقاً لتصورات المبحوثين، وأنهم يحتاجون للتدريب على مهارة اتخـاذا القـرارات، ووفقاً لحاجتهم لهذه المهارة في العمل.

سادساً : مهارة الاتصال :

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارة الاتصال في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
29	يساعدني التدريب علـى اسـتخدام مهـارة الاتصال لأعداد المراسلات الخاصة بالعمل بالطرق السليمة والصحيحة.	3.38	1.36	5	متوسط
30	يحقق لي التدريب علـى مهـارة الاتـصال القدرة على توثيق صلة التعاون مع الزملاء في العمل.	3.54	1.35	1	مرتفع
31	يساعدني تحديد الحاجة للتدريب في القـدرة على توصيل المعلومات للآخرين بـصورة لغوية سليمة ومفهومة.	3.40	1.34	4	متوسط
32	أجد صعوبة في تفسير الاتصالات الـواردة لي من الأقسام الأخرى والـرئيس المباشـر لي.	3.42	1.35	3	متوسط
33	يساعد التدريب على تفعيل دور الاتـصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل.	3.42	1.32	2	متوسط
29 - 33	المتوسط العام	3.43	0.70	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة لمهارة الاتصال جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وقد احتلت الفقرة رقم (30)،(يحقق لي التدريب علـى مهـارة الاتصال القدرة على توثيق صلة التعاون مع الزملاء في العمل) المرتبـة الأولـى، بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)،في حين جاءت الفقرة (29)،(يـساعدني التدريب على استخدام مهارة الاتصال لأعداد المراسلات الخاصة بالعمل بـالطرق السليمة والصحيحة) في المترتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلـغ

(3.38)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لباقي فقرات هـذا البعـد جاءت بدرجة متوسطة. وتفسير ذلك أن هناك نوعاً من الحاجة للتدريب على مهارة الاتصال في العمل وما لمهارة الاتصال والتواصل بين العاملين مـن دوره فـي توثيق صلة التعاون بين الزملاء في العمل، من خـلال الاتـصال غيـر الرسمي ولخدمة أهداف العمل.

السؤال الثاني : ما هو مستوى فاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى فاعلية البرامج التدريبية وعلى النحو الآتي :

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
34- 38	مجال الأساليب المستخدمة فـي البرنامج التدريبي.	3.36	0.63	3	متوسط
39 – 43	مجال موضـوعات ومحتـوى البرنامج التدريبي.	3.85	0.71	2	مرتفع
44 – 61	مجال كفاءة وفاعلية البرنـامج التدريبي.	4.04	0.53	1	مرتفع
34 - 61	المتوسط الكلي	3.75	0.62	_	مرتفع

يبين الجدول رقم (12) أن المتوسـطات الحـسابية لتـصورات المبحـوثين لمستوى فاعلية التدريبية في سلطة منطقة العقبـة الاقتـصادية الخاصـة بأبعـاده: (الأساليب المستخدمة في البرنامج التـدريبي، موضـوعات ومحتـوى البرنـامج التدريبي، كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي)، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسـط الكلي لمتغير فاعلية البرامج التدريبية في السلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصـة ما نسبته (3.75) وقد أحتل بعد (كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي) المرتبة الأولـى

بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، يلي ذلك بعد (موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد (الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، مما يدل على أن البرامج التدريبية التي تعقد في السلطة تبعاً لتصورات المبحوثين ذات فاعلية عالية، وذات تأثير في أداء عمل السلطة والعاملين للأفضل، وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات وأبعاد فاعلية البرامج التدريبية في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة وهي كما يلي:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين تجاه الأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
34	يتم استخدام التقنية الإلكترونية (الحاسوبية) في الدورات التدريبية بشكل دائم.	3.41	1.37	3	متوسط
35	يتم استخدام وسائل تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوعات البرامج التدريبية.	3.55	1.31	2	مرتفع
36	يتم استخدام أساليب متعددة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: تقارير تقييم الأداء، بطاقة الوصف الوظيفي، تحليل العمل.	3.08	1.37	5	متوسط
37	يوجد ملاءمة بين الأساليب والوسائل التدريبية لتغطية تلك الاحتياجات التدريبية.	3.63	1.24	1	مرتفع
38	يقوم المدربين باستخدام الأساليب والوسائل التدريبية لعرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة.	3.13	1.40	4	متوسط
34 - 38	المتوسط العام	3.36	0.63	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لأراء المبحوثين لبعد الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي جاء بدرجة متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) ويتبين أن الفقرتين اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية هما الفقرات (37،35) فيعبر محتواهما عن الملاءمة بين الأساليب والوسائل التدريبية

وموضوعات البرامج التدريبية لتغطية تلك الاحتياجات التدريبية، وبمتوسط حسابي (3.63)،(3.55) على التوالي، أما الفقرتان اللتان احتلتا المرتبة الثالثة والرابعة رقم (34، 38)، فيعبر محتواهما عن استخدام التقنية الإلكترونية في التدريب بشكل دائم، واستخدام المدربين مختلف الأساليب والوسائل لعرض البرنامج التدريبي لطرق واضحة بمتوسط حسابي (3.41)، (3.13) على التوالي، في حين احتلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (36)، وتعبر عن استخدام أساليب متعددة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثل : تقارير تقييم الأداء، وبطاقة الوصف الوظيفي، وتحليل العمل، وبمتوسط حسابي بلغ (3.08)، مما يشير إلى عدم قناعة المبحوثين باستخدام هذه الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية أو أنه قد يوجد أساليب أخرى غير واضحة لديهم.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين تجاه موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
39	تنسجم موضوعات البرنامج التدريبي مع حاجة الموظف للتدريب.	2.87	1.42	5	متوسط
40	يتم تحديد مواضيع البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين بمجالات العمل في السلطة.	4.03	1.22	3	مرتفع
41	يوجد تنوع في موضوعات البرامج التدريبية ومحتواها.	4.21	1.13	1	مرتفع
42	تغطي موضوعات البرنامج التدريبي مختلف احتياجاتي التدريبية.	4.01	1.14	4	مرتفع
43	تضيف المواد والموضوعات التدريبية معلومات جديدة تساعد في الأداء الوظيفي.	4.12	1.12	2	مرتفع
39 - 43	المتوسط العام	3.85	0.71	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعد موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وقد احتلت الفقرة رقم (41) ويعبر محتواها عن وجود تنوع في موضوعات البرامج التدريبية ومحتواها، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، في حين جاءت

الفقرة رقم (39) والتي تعبر عن (مدى انسجام موضوعات البرنامج التدريبي مع حاجة الموظف الفعلية للتدريب)، وبمتوسط حسابي بلغ (2.87) في المرتبة الأخيرة، مما يظهر عدم رضا المبحوثين عن انسجام موضوعات البرامج التدريبية بالرغم من تنوع واختلاف موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية وتغطيتها لمعظم الاحتياجات التدريبية، كما يظهر من الجدول أن باقي فقرات هذا البعد جاءت مرتفعة.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين تجاه كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
44-61	يتم عقد برامج تدريبية كافية في السلطة التي أعمل بها.	4.12	1.13	12	مرتفع
45	تساهم البرامج التدريبية المطبقة في تعزيز السلوكيات والمهارات الإيجابية واللغوية لدي.	4.06	1.13	13	مرتفع
46	تتغير نظرتي بشكل إيجابي للقيام بالعمل بعد مشاركتي في دورات/ برامج تدريبية.	4.22	1.08	3	مرتفع
47	تساعد الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة في التطور المعرفي لدي.	4.20	1.13	4	مرتفع
48	أحصل من البرنامج التدريبي على قدرات ومهارات تساعدني على التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة	4.13	1.11	10	مرتفع
49	تعمل البرامج التدريبية على زيادة ثقتي بنفسي داخل العمل.	4.22	1.00	2	مرتفع
50	تساعدني الدورات التدريبية على مواكبة التطورات الحديثة في أساليب العمل.	4.15	1.00	9	مرتفع

يتبع

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
51	يشعر رؤسائي وزملائي في العمل بأنه أصبح لدي مهارات جديدة استخدمها في العمل بعد التحاقي بالبرنامج التدريبي.	4.13	1.16	11	مرتفع
52	يتم ترشيح العاملين إلى دورات تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية للتدريب.	4.04	1.18	14	مرتفع

53	تحقق البرامج التدريبية الأهداف التي صممت مـن أجلها.	4.28	1.09	1	مرتفع
54	الوقت المخصص للدورات التدريبية التي تعقد في السلطة كافٍ لتغطية الموضوعات التدريبية.	3.63	1.36	17	مرتفع
55	تعمل البرامج التدريبية على تنمية قدرات الإبـداع والابتكار لدى العاملين.	3.54	1.35	18	مرتفع
56	تساعد البرامج التدريبيـة للعـاملين علـى تقليـل الأخطاء داخل العمل في سـلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة.	3.73	1.31	15	مرتفع
57	أماكن انعقاد الدورات التدريبية (خـارج الـسلطة) مناسبة ولا تحتاج إلى تغيير.	4.17	1.19	5	مرتفع
58	يتوفر في قاعات التدريب كافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مثل (سعة القاعة، الإنارة الجيدة، التهوية، المقاعد المناسبة، شاشات العرض، أجهزة كمبيوتر، وسائل تدريب) بشكل جيد.	4.17	1.21	6	مرتفع
59	تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على رفع مستوى تنميتها الإدارية والفنية مـن خـلال البرامج التدريبية فقط.	3.67	1.34	16	مرتفع
60	يتم تدريب العاملين/ الموظفين وفق خطة مدروسة ومحددة مسبقاً.	4.15	1.12	8	مرتفع
61	بشكل عام، إنني راضٍ عن البرامج التدريبية التي شاركت بها.	4.16	1.17	7	مرتفع
44 - 61	المتوسط العام	4.04	0.53	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تجاه بعد كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبية جـاءت مرتفعةً، بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، مما يبين أن مستوى كفاءة وفاعلية البـرامج في السلطة مرتفعاً. وقد احتلت الفقرة رقم (53) والمتعلقة بموضوع تحقق البـرامج التدريبية الأهداف التي صممت من أجلها،المرتبة الأولى، بمتوسـط حـسابي بلـغ (4.28)، مما يبين أن مستوى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها بتحسين أداء العمـل في السلطة وتنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين في السلطة، في حين جـاءت الفقرة رقم (55) والمتعلقة بموضوع؛ تعمل البرامج التدريبية على تنميـة قـدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابي بلغ (3.54). وبالنظر إلى أبعاد فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين اللتـين

احتلتا المرتبتين الثانية والثالثة، فيعبر محتواهما عن النظرة الإيجابية للقيام بالعمـل بعد المشاركة في برامج/ دورات تدريبية، ومساهمة الوسائل والأساليب التدريبية في التطور المعرفي للمتدربين، في حين جاءت الفقرة رقم (61)، ويعبر محتواها عـن "الرضا بشكل عام عن البرامج التدريبية التي شارك بها العاملين"، جاءت في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، ويدل على أن رضا العاملين عـن البـرامج التدريبية التي اشتركوا بها كان مرتفعاً. كما يظهر مـن الجـدول أن المتوسـطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

السؤال الثالث : هل هناك علاقة إرتباطية بين متغير الدراسـة المـستقل (تحديـد الاحتياجات التدريبية) وكل بعد من أبعاده، والمتغيـر التـابع (فاعليـة البـرامج التدريبية)من وجهة نظر العاملين في السلطة؟

جدول رقم (16)

يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مهارة التخطيط	*0.364	0.000
مهارة التنظيم والتنسيق	*0.502	0.000
مهارة القيادة والتوجيه	*0.540	0.000
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	*0.349	0.000
مهارة اتخاذ القرارات	*0.841	0.000
مهارة الاتصال	*0.581	0.000
تحديد الاحتياجات التدريبية	*0.635	0.000

* جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من الجدول رقم (16)، بان جميع قيم العلاقات الإرتباطيه دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وفاعلية البرامج التدريبية كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطيـة بـين تحديد الاحتياجات التدريبية ، وفاعلية البرامج التدريبية ككل (0.635)، وهي قيمـة إيجابية تؤكد بأن لتحديد الاحتياجات التدريبيـة دوراً هامـاً فـي فاعليـة البـرامج التدريبية، وترتبط معه بعلاقات ارتباطيه، على أساس بعدي منفرد، أو على أسـاس

كلي مجتمع، وكانت أقوى هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين (مهارة اتخاذ القرارات) والمتغير التابع حيث بلغت قوة هذه العلاقة الإرتباطية (0.841)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين (مهارة الرقابة وتقييم الأداء) والمتغير التابع حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الإرتباطية (0.349).

4 . 2 : اختبار الفرضيات :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين، (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تنحصر بين (1، -1)، أي تقل عن (1).

الجدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
مهارة التخطيط	1.033	0.968	0.668
مهارة التنظيم والتنسيق	1.043	0.959	0.357
مهارة القيادة والتوجيه	1.025	0.976	0.409
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	1.038	0.964	0.199

مهارة اتخاذ القرارات	1.046	0.956	0.429
مهارة الاتصال	2.410	0.706	0.289

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10)، وتتراوح بين (1.033–2.41)، وأن قيم اختبار التبـاين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.706–0.976)، وهي أكبر مـن (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ بـين المتغيـرات المـستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعـي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا/ منفردة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الأساليب المستخدمة في البرنـامج التدريبي.	الانحدار	0.096	14.149	2.358	*6.392	0.000
	الخطأ		133.192	0.369		
موضوعات ومحتـوى البرنـامج التدريبي.	الانحدار	0.157	29.002	4.834	*11.172	0.000
	الخطأ		156.194	0.433		
كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي.	الانحدار	1.144	15.118	2.520	*10.119	0.000
	الخطأ		89.894	0.249		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (18) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (204.6)، حيث أن تحديد لاحتياجات التدريبية (مهـارة التخطـيط، مهارة التنظيم والتنسيق، القيادة والتوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، اتخـاذ القـرارات، ومهارة الاتـصال) تفـسر (15.7%) مـن التبـاين فـي بعـد المتغيـر التـابع

(موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي)، كما تُفسر أيضاً (14.4%) من التباين في بعد (كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية)، وتفسر أيضاً (9.7%) من التباين في بعد (الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال)، في الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي، من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعاده المختلفة في الأساليب المستخدمة البرنامج التدريبي

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مهارة التخطيط	0.024	0.071	0.017	0.342*	0.733
مهارة التنظيم والتنسيق	0.022	0.044	0.025	0.486*	0.627
مهارة القيادة والتوجيه	0.192	0.053	0.183	3.605*	0.000
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	0.027	0.067	0.020	0.400*	0.689
مهارة اتخاذ القرارات	0.094	0.052	0.093	1.818*	0.070
مهارة الاتصال	0.211	0.047	0.233	.4.512*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار **(t)** أن الأبعاد الفرعية التالية للمتغير المستقل (مهارة القيادة والتوجيه، مهارة اتخاذ القرارات ، مهارة الاتصال) هي أكثر متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في الأساليب، المستخدمة في البرنامج التدريبي، حيث بلغت قيم **(t)** المحسوبة والبالغة (1.818، 3.605، 4.512) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بكل من (مهارة التخطـيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة الرقابة وتقييم الأداء) ليس لها أثـر فـي الأسـاليب المستخدمة في البرنامج التدريبي، حيث كانت قيم **(t)** المحسوبة (, 0.486 , 0.400 0.342) على التوالي، غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنـه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة القيادة والتوجيـه، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) في الأساليب المـستخدمة فـي البرنـامج التدريبي. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثـر هـام بدلالـة إحصائية للأبعاد (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة الرقابـة وتقيـيم الأداء) في الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر تحديد الاحتياجات التدريبية (مهـارة التخطـيط، مهـارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخـاذ القرارات، مهارة الاتصال) في الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي، يتـضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المـستقلة فـي معادلـة الانحدار، فإن مهارة التنظيم والتنسيق قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقـداره (35.51%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مهارة الرقابـة وتقيـيم الأداء وفسر مع متغير مهارة التنظيم والتنسيق (9.51%) من التباين في المتغير التـابع، تلاه متغير القيادة والتوجيه وفسر مع متغير التنظيم والتنسيق (2.32%) من التبـاين في المتغير التابع، تلاه متغير مهارة التخطيط، حيث فسر مع متغير القيادة والتوجيه (0.37%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير اتخاذ القرارات، حيـث فسر مع المتغيرات السابقة بما مقداره (0.06%) من التباين في الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي كمتغير تابع.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معدل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
مهارة التنظيم والتنسيق	0.355	*3.666	0.000
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	0.095	*1.872	0.062
مهارة القيادة والتوجيه	0.023	* 0.922	0.357
مهارة التخطيط	0.003	*0.369	0.712
مهارة اتخاذ القرارات	0.006	*0.153	0.879

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

خرج من معادلة الانحدار (مهارة الاتصال).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديـد الاحتياجـات التدريبيـة بأبعادها (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهـارة القيـادة والتوجيـه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخـاذ القـرارات، مهـارة الاتـصال) فـي موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعاده المختلفة في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مهارة التخطيط	0.159	0.077	0.102	* 2.068	0.039
مهارة التنظيم والتنسيق	0.244	0.048	0.250	* 5.071	0.000
مهارة القيادة والتوجيه	0.005	0.058	0.004	* 0.083	0.934
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	0.056	0.073	0.038	* 0.762	0.446
مهارة اتخاذ القرارات	0.325	0.056	0.286	* 5.791	0.000
مهارة الاتصال	0.073	0.051	0.072	* 1.446	0.149

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، ومن متابعة قـيم اختبار **(t)** أن المتغيرات الفرعية التالية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنـسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهـارة

الاتصال)، هي أكثر متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، حيث بلغت قيم **(t)** المحسوبة والبالغة (1.446, 5.791, 5.071, 2.068) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بالأبعاد (مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء) ليس لها أثر في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، حيث كانت قيم **(t)** المحسوبة (0.083)،(0.072) على التوالي، غير دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي. وقبول الفرضية الصفرية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية للمتغيرات (مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء) في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، بقبول الفرضية الصفرية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المتغير تحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال)، في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مهارة التخطيط قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (69.20%) من التباين في المتغير التابع تلاه متغير مهارة الرقابة وتقييم الأداء وفسر مع متغير مهارة التخطيط بما مقداره (12.47%) من التباين المتغير التابع، وتلاهن متغير اتخاذ القرارات، حيث فسر مع متغير مهارة الرقابة وتقييم الأداء (6.28%) من التباين في المتغير التابع، وتلاه متغير مهارة القيادة والتوجيه حيث فسر مع تغير اتخاذ القرارات (0.05%)، ودخل أخيراً متغير مهارة التنظيم والتنسيق، حيث فسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (0.01%) من التباين في موضوعات ومحتوى البرنامج الوظيفي كمتغير تابع.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بموضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معدل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
مهارة التخطيط	0.692	* 5.209	0.000
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	0.124	* 2.147	0.032
مهارة اتخاذ القرارات	0.628	* 1.518	0.130
مهارة القيادة والتوجيه	0.005	*0.133	0.894
مهارة التنظيم والتنسيق	0.001	*0.043	0.965

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

خرج من معادلة الانحدار (مهارة الاتصال).

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهـارة القيـادة والتوجيـه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) فـي كفـاءة وفاعلية البرنامج التدريبي من وجهة نظر العاملين فـي سـلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعاده المختلفة في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية	B	الخطأ	Beta	قيمة T	مستوى

		المعياري		المحسوبة	دلالة T
مهارة التخطيط	0.093	0.058	0.079	* 1.593	0.012
مهارة التنظيم والتنسيق	0.081	0.036	0.110	* 2.213	0.027
مهارة القيادة والتوجيه	0.133	0.044	0.150	* 3.034	0.003
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	0.009	0.055	0.008	* 0.158	0.874
مهارة اتخاذ القرارات	0.243	0.043	0.284	* 5.708	0.000
مهارة الاتصال	0.073	0.038	0.096	* 1.915	0.056

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥ 0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23)، ومن متابعة قيم اختبار **(t)** أن المتغيرات الفرعية التالية (مهارة القيادة والتوجيـه، مهـارة اتخـاذ القرارات، مهارة الاتصال) هي أكثر متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في كفاءة وفاعلية البرنامج التـدريبي، حيـث بلغـت قـيم **(t)** المحـسوبة والبالغـة (5.708, 3.034) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05)**.**

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية (مهارة التخطـيط، مهـارة التنظـيم والتنسيق، مهارة الاتصال) انه لها تأثير في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، حيـث كانت قيم **(t)** المحسوبة (1.593 ,2.213 ,1.915) وهي قيمة معنوية عند مـستوى دلالة (α ≥ 0.05)**.**

وإشارة النتائج أن المتغير الفرعي (مهارة الرقابة وتقييم الأداء) ليس له أثـر في كفاء وفاعلية البرنامج التدريبي، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05)**.**

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة القيادة والتوجيه، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة الاتصال) في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي. وقبول الفرضية الصفرية البديلة التي تنص على أنـه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (مهارة الرقابة وتقييم الأداء) في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي.

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي "Stepwise Multiple Regression" لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النمـوذج

الرياضي، الذي يمثل أثر تحديد الاحتياجات التدريبية (مهـارة التخطـيط، مهـارة التنظيم والتنسيق،مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخـاذ القرارات، مهارة الاتصال) في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحـدار، فـإن مهارة القيادة والتوجيه قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (29.22%) من التباين في المتغير التابع ،تلاه متغير مهارة التخطيط وفسر مع متغير مهارة القيـادة والتوجيه بما مقداره (9.04%) من التباين في المتغير التابع، وتلاه متغير التنظـيم والتنسيق، وفسر مع متغير مهارة التخطيط (9.00%) من التباين في المتغير التابع، وتلاهن متغير مهارة اتخاذ القرارات، وفسر مع متغير مهـارة التنظـيم والتنـسيق (8.65%)، من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارة الرقابة وتقيـيم الأداء حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (1.95%) من التباين في كفـاءة وفاعلية البرنامج التدريبي كمتغير تابع.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معدل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
مهارة القيادة والتوجيه	0.292	*3.314	0.001
مهارة التخطيط	0.904	*1.824	0.069
مهارة التنظيم والتنسيق	0.900	*1.821	0.069
مهارة اتخاذ القرارات	0.865	*1.785	0.075
مهارة الرقابة وتقييم الأداء	0.195	*0.844	0.075

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الرابعة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحـو أثر تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى للمتغيـرات (النـوع الاجتمـاعي، الحالـة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سـنوات الخدمـة فـي العمـل، الراتب، عدد الدورات التدريبية).

جدول رقم (25)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو (أثر تحديد الاحتياجات التدريبية) في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية

متغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة*	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(204.8)	3	2.700	*0.477	0.699
	داخل المجموعات		364	0.460		
سنوات الخدمة بالسلطة	بين المجموعات	(204.6)	3	1.100	*0.203	0.894
	داخل المجموعات		364	0.056		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(204.6)	3	0.063	*1.119	0.341
	داخل المجموعات		364	0.056		
عدد الدورات التي شاركت بها	بين المجموعات	(204.6)	2	0.015	*0.275	0.760
	داخل المجموعات		364	0.056		
الراتب	بين المجموعات	(204.6)	3	0.040	*0.720	0.540
	داخل المجموعات		364	0.056		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	(204.3)	2	0.074	*1.331	0.266
	داخل المجموعات		365	0.056		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

أولاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=0.477) ومستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

فإنه ليس هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي. بمختلف فئاته الأربعة (ثانوية عامة فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير أو دكتوراه)، أي أنه ليس للمؤهل العلمي أثر في تحديد الاحتياجات التدريبية، لما له من أثر إيجابي في تحديد الاحتياجات التدريبية، فيؤكد اهتمام السلطة باستقطاب الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية على اختلاف الدرجات

والمؤهلات العلمية وحسب حاجة السلطة، ومن ذلك تنوع المؤهلات العلميـة فـي أشغال الوظائف في السلطة.

الجدول رقم (26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فأقل	102	3.37	0.24
دبلوم متوسط	62	3.36	0.22
بكالوريوس	188	3.34	0.14
ماجستير أو دكتوراه	16	3.36	0.23

ثانياً : الفروقات في تصورات المبحوثين لأثر تحديد الاحتياجـات التدريبيـة تبعـاً لسنوات الخدمة في السلطة.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيـر سـنوات الخدمة في السلطة، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغـت (F=0.203) ومستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلـق بهـذا المتغير.فأنه ليس هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعاً لسنوات الخدمة .

الجدول رقم (27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير سنوات الخدمة بالسلطة.

فئات سنوات الخدمة بالسلطة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنة واحدة فأقل	38	3.35	0.18
من 2 – 3 سنوات	58	3.37	0.25
من 4 – 5 سنوات	59	3.34	0.23
6 سنوات فأكثر	213	3.35	0.24

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثالثاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً للمستوى الوظيفي.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=1.119) ومستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. فإنه ليس هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعاً للمستوى الوظيفي، ولا يؤثر في تصوراتهم تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وظيفة قيادية	23	3.33	0.26
وظيفة إشرافية	53	3.35	0.25
وظيفة تنفيذية	244	3.34	0.23
وظيفة مساندة	48	3.41	0.20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

رابعاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لعدد الدورات التي شارك بها الموظف.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير عدد الدورات التي شارك بها الموظف، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت

(F=0.275) ومستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيمـا يتعلق بهذا المتغير.

فإنه ليس هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعـاً لعـدد الدورات التي التحق بها الموظف، ولا يؤثر في تصوراتهم تجاه تحديد الاحتياجـات التدريبية في السلطة. كون تقييم الفرد ينبني عادة على معلوماته التي حصل عليها أو كونها أثناء التحاقه بالبرنامج التدريبي، وقد يكون تقييمه مبني على أخـر برنـامج تدريبي التحق به، مما يقلل من أثر عدد الدورات التدريبية كعامل محدد لوجهة نظر الفرد.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير عدد الدورات التي شارك بها الموظف

فئات عدد الدورات التي التحق بها الموظف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثلاثة دورات فأقل	212	3.35	0.23
من 4 – 5 دورات	73	3.37	0.24
ستة دورات فأكثر	83	3.34	0.24

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

خامساً : الفروقات في تصورات المبحوثين لأثر تحديد الاحتياجات التدريبيـة تبعاً لمتغير الراتب.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الراتب، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغـت (F=0.720) ومـستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

فإنه ليس هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعاً لمتغيـر الراتب، وهذا لا يؤثر في تصوراتهم تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير الراتب

فئات الراتب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
250 دينار فأقل	108	3.38	0.23
251 – 500 دينار	197	3.34	0.22
501 – 750 دينار	41	3.34	0.24
751 دينار فأكثر	22	3.35	0.31

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

سادساً : الفروقات في تصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=1.331) ومستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. فإنه ليس هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وهذا لا يؤثر في تصوراتهم تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير الحالة الاجتماعية

فئات الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متزوج	238	3.35	0.24
أعزب	126	3.36	0.22
غير ذلك	4	3.17	0.029

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

سابعاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) أنه لا يوجد فروقـات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيـر النوع الاجتماعي بسبب انخفاض قـيم **(t)** المحـسوبة، وهـي النـوع الاجتمـاعي (**t**=0.582)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية، والتي تنص على أنـه لا يوجـد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (تحديد الاحتياجات التدريبيـة) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول رقم (33) أن الفروق بالنسبة للنـوع الاجتماعي كانت متقاربة بين كل من الذكور والإناث بمتوسـط حـسابي (3.36)، (3.34) على التوالي.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل **(t)** لتصورات المبحوثين على تحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير النوع الاجتماعي	**العدد**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة**
ذكر	248	3.36	0.24	* 0.58	9.56
أنثى	120	3.34	0.21		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الحالـة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سـنوات الخدمـة فـي العمـل، الراتب، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف).

الجدول رقم (33)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو فاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تعزى للمتغيرات الديمغرافية

متغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(683.5)	3	0.842	* 4.563	0.004
	داخل المجموعات		364	0.184		
سنوات الخدمة بالسلطة	بين المجموعات	(683.5)	3	0.148	* 0.776	0.508
	داخل المجموعات		364	0.190		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(683.5)	3	0.355	* 1.885	0.132
	داخل المجموعات		364	0.188		
عدد الدورات التي شاركت بها	بين المجموعات	(683.5)	3	0.990	* 5.404	0.001
	داخل المجموعات		368	0.183		
الراتب	بين المجموعات	(683.5)	2	0.214	* 1.129	0.325
	داخل المجموعات		365	0.190		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	(683.5)	2	0.228	* 1.204	0.301
	داخل المجموعات		365	0.190		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

أولاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تبعـاً لمتغيـر المؤهل العلمي.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (33) أن هناك فروقاً ذات دلالـة إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمي، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=4.563) ومستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهـل العلمـي (دبلـوم متوسـط) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون)حيـث بلـغ متوسـط الفئـة الثانيـة (دبلوم متوسط) (3.82)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقـد بلـغ (3.79) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط، ويبين الجـدول أن هناك مصادر فروق بين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئـة

الثالثة (بكالوريوس) (3.92)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.79) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير أو دكتوراه) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (ماجستير أو دكتوراه) (4.01)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.79) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ماجستير أو دكتوراه.

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير أو دكتوراه
ثانوية عامة فأقل	3.79	-	*0.086	*0.186	0.223
دبلوم متوسط	3.82	-	-	0.100	0.137
بكالوريوس	3.92	-	-	-	0.037
ماجستير أو دكتوراه	4.01	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثانياً : الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في السلطة.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (33) أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في السلطة، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت ($F=0.776$) ومستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير، فإنه ليس هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين.

ثالثاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تبعـاً لمتغيـر المستوى الوظيفي.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (33) أنه لا يوجد هنـاك فـروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تعـزى لمتغيـر المستوى الوظيفي، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيـث بلغـت (F=1.885) ومستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهـذا المتغير.

رابعاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تبعـاً لمتغيـر عدد الدورات التي شارك بها الموظف.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (33) أنه لا يوجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تعـزى لمتغير عدد الدورات التي شارك بهـا الموظـف، بـدليل ارتفـاع قيمـة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=5.404) ومستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$). ممـا يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبـار شيفية للمقارنات البعدية ،حيث يبين الجدول (35) أن هناك مـصادر فـروق بـين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي عدد الـدورات التـي شـارك بهـا الموظـف (ستة دورات فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (ثلاثة دورات فأقل) حيث بلـغ متوسـط الفئة الثالثة (ستة دورات فأكثر) (3.92)، أما متوسط الفئة الأولـى (ثلاثـة دورات فأقل) فقد بلغ (3.90) ولصالح المبحوثين ذوي عدد الـدورات التـي شـارك بهـا الموظف ستة دورات فأكثر، ويبين الجدول أن هناك مصادر فروق بين متوسـطات إجابات المبحوثين ذوي عدد الدورات التي شارك بها الموظف (ستة دورات فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (من 4 – 5 دورات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (ستة دورات فأكثر) (3.92)، أما متوسط الفئة الثانية (مـن 4 – 5 دورات) فقـد بلـغ (3.72)، ولصالح المبحوثين ذوي عدد الدورات التي شارك بها الموظف ستة دورات فـأكثر (من حضر ستة دورات فأكثر).

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على فاعلية البرامج التدريبية حسب متغير عدد الدورات التي شارك بها الموظف

فئات عدد الدورات التي شارك بها الموظف	المتوسط الحسابي	ثلاثة دورات فأقل	من 4 – 5 دورات	ستة دورات فأكثر
ثلاثة دورات فأقل	3.90	-	*0.178	0.020-
من 4 – 5 دورات	3.72	-	-	*0.197
ستة دورات فأكثر	3.92	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

خامساً : الفروقات في تصورات المبحوثين فاعلية البرامج التدريبية تبعاً لمتغير الراتب.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغير الراتب، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=1.129) ومستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. مما يقلل من أثر الراتب في فاعلية البرامج التدريبية تبعاً لوجهة نظر المبحوثين.

سادساً : الفروقات في تصورات المبحوثين فاعلية البرامج التدريبية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=1.204) ومستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

فإنه ليس هناك فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وهذا لا يؤثر في تصوراتهم تجاه فاعلية البرامج التدريبية.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على فاعلية البرامج التدريبية حسب متغير الحالة الاجتماعية

فئات الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متزوج	أعزب	غير ذلك
متزوج	238	3.89	0.44	-	-	-
أعزب	126	3.89	0.40	-	-	-
غير ذلك	04	3.55	0.52	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

سابعاً : الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية تبعاً للنوع الاجتماعي.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (37) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (فاعلية البرامج التدريبية) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وذلك بسبب انخفاض قيم **(t)** المحسوبة، وهي للنوع الاجتماعي (t=2.89)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويبين الجدول رقم (37) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الإناث (3.90) ومتوسط إجابة الذكور (3.86).

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار **(t)** لتصورات المبحوثين نحو (فاعلية البرامج التدريبية) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوب*	مستوى الدلالة*
النوع الاجتماعي	**ذكر**	248	3.86	0.44	2.89	0.92
	أنثى	120	3.90	0.40		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الفصل الخامس

الخاتمة ونتائج الدراسة والتوصيات

5 . 1 : الخاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر تحديد الاحتياجات التدريبيـة فـي فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينـة الدراسـة مـن (368) مبحوثـاً، وقـد تـم اختيـارهم بطريقـة عشوائية،وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عـرض أداة الدراسة (الاستبانة) على بعض أساتذة الإدارة المختصين فـي بعـض الجامعـات الأردنية، بحيث أبقيت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين، فـي حـين تـم إلغـاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمين، وطورت الأستبانة التي وصلت إلى (61) فقرة لتناسب مع طبيعة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقـة الاتـساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة (كرونباخ ألفـا) (Cronbach's Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.87).

و توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير الدراسة المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (مهارة التخطـيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقيـيم الأداء، بعـد اتخاذ القرارات، وبعد مهارة الاتصال)، جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغت (3.35)، كما أن المتوسط العام لأبعاد المتغير التابع: فاعلية البرامج التدريبية في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة، جاء مرتفعاً حيث بلغ (3.75)، وتبين أن لتحديـد الاحتياجـات التدريبية دوراً هاماً في فاعلية البرامج التدريبية ،وترتبط معهـا بعلاقـات ارتبـاط متوسطة، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمـع. وأن هنـاك أثـراً لتحديد الاحتياجات التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصـة (مهـارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابـة وتقيـيم الأداء، بعد اتخاذ القرارات، وبعد مهارة الاتصال) في فاعلية البرامج التدريبية.

5 . 2 : نتائج الدراسة :

في ضوء ما تقدم فإن الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

1- إن المتوسطات الحسابية لأراء المبحوثين على لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، بعد اتخاذ القرارات، وبعد مهارة الاتصال) جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي لتحديد الاحتياجات التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (3.35)، وقد احتل بعد مهارة القيادة والتوجيه المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، يلي ذلك بعد مهارة اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، يلي ذلك بعد مهارة التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، يلي ذلك بعد مهارة الاتصال، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، يلي ذلك بعد مهارة الرقابة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد مهارة التنظيم والتنسيق بمتوسط حسابي بلغ (2.59).

ويتبين من هذه النتائج أن المبحوثين قد أعطوا أعلى درجة لأولوية مهارة القيادة والتوجيه، يلي ذلك في الأهمية مهارة اتخاذ القرارات، وثم مهارة التخطيط، وتشكل هذه الأبعاد الثلاثة مصدراً هاماً لحاجة أفراد العينة للقدرة على الأداء ونظراً لطبيعة أعمالهم، ومنح العاملين بالسلطة الصلاحية الكافية للقيام بأعمالهم فيما يتعلق بالقيادة والتوجيه، بالتدريب على هذه المهارات، والتخطيط لوضع الأهداف المرتبطة بمهامهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة؛ ظهرت حاجتهم للتدريب عالية فيها. وفيما يتعلق بمهارة الاتصال ومهارة الرقابة وتقييم الأداء ومهارة التنظيم والتنسيق التي يتطلبها العمل في السلطة، مما يدلل أن هناك اهتماماً لدى أفراد العينة بالمهارات التدريبية واحتياجاتهم لها. ويعزز هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على أن ما نسبتهم (57.6%) من عدد المشاركين في ثلاثة (3) دورات فأقل مرتفعة نسبياً مما يستوجب تدريب العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك. فأظهرت الدراسة أن هناك وعياً وأدركاً لأهمية تحديد الاحتياجات

التدريبية في السلطة، لكونها عملية مهمة ومجدية عند عقد البرامج التدريبية ولزيادة فاعلية البرامج التدريبية، وبالتالي رفع مستوى الأداء وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه.

والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (أبو قفة، 2003)، والتي أشارت نتائجها إلى إن هناك وعيا لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، لكونه نشاطاً مهما ومثمرا ومجدياً، ولأهمية التدريب، حيث يساهم في زيادة المعارف واكتساب المهارات وتغيير الاتجاهات السلوكية إيجابياً، ولزيادة فاعلية البرنامج التدريبية كذلك، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (فطيس، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت متوسطة، بوجود تصورات إيجابية تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة مارتن (Martin,1985) والتي أشارت نتائجها إلى اتفاق تصورات المبحوثين على أن القيادة، والاتصال، ومهارة التنظيم والتنسيق كانت من المجالات والمهارات الأكثر أهمية للحاجة للتدريب عليها.

في حين أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد لدى السلطة، خطة استراتيجية طويلة الأمد للتدريب على أداء العمل في السلطة، ويظهر من ذلك اهتمامها بالتخطيط لتحديد الاحتياجات التدريبية، وباستمرار، ووجود تعاون مشترك بين العاملين والإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية، أظهرت نتائج الدراسة أيضا من تصورات المبحوثين أن التدريب يحافظ على الكفاءات القيادية والخبرات المناسبة للبقاء في العمل، والتقت هذه النتيجة مع دراسة (هلسه، 2006).

ويتبين من نتائج الدراسة انه لا يتم اعتماد نتائج تقييم الأداء السنوي في تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة، وبينت تصورات المبحوثين عدم اهتمام السلطة بمتابعة التزام الموظفين بحضور الدورات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، وعدم تطبيق نظام تقييم البرامج التدريبية في السلطة على كافة المستويات الإدارية والعاملين في السلطة، مما ينعكس سلباً على فاعلية البرامج التدريبية، وكذلك عدم معرفة مستوى المتدربين بعد أجراء التدريب، ومستوى أدائهم في العمل، وجاءت مخالفة مع ما جاءت به دراسة (الزعبي، 1991). أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود

حاجة للتدريب على القدرة لاتخاذ القرار السليم في العمل، ووجود حاجة للتدريب على مهارة الاتصال للقيام بالعمل بشكل أفضل وتسهيل سرعة انسياب المعلومات أثناء الاتصالات الرسمية في العمل، أظهرت تصورات إيجابية لدى المبحوثين تجاه تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.35).

2- أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لمستوى فاعلية البرامج التدريبية في السلطة (الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي) كانت مرتفعةً، حيث بلغ المتوسط الكلي لفاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (3.75)، وقد احتل بعد (كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، يلي ذلك بعد (موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي (3.85)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي (3.36).

ويعد ظهور هذا القدر المرتفع من الفاعلية للبرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بعد مؤشراً إيجابيا، لان الفاعلية صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي تحرص على تطوير وتنمية معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد للأفضل من خلال البرامج التدريبية، وبذلك يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؛ وقد احتلت الفقرة رقم (37) "يوجد ملاءمة بين الأساليب والوسائل التدريبية لتغطية تلك الاحتياجات التدريبية"، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، ضمن فقرات بعد الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي، وتعدد الوسائل التدريبية المستخدمة. واحتلت الفقرة رقم (41)، "يوجد تنوع في موضوعات البرامج التدريبية ومحتواها"، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، ضمن فقرات بعد موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، مما ينعكس إيجابياً على فاعلية البرامج التدريبية.

في حين جاءت الفقرة رقم (53) "تحقق البرامج التدريبية الأهداف التي صممت من أجلها"، المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، مما يؤدي إلى ارتفاع تصورات المبحوثين تجاه بعد كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي المنفذة في السلطة.

وجاءت الفقرة رقم (49) "تعمل البرامج التدريبية على زيادة ثقتي بنفـسي داخـل العمل"، بالمرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.22)، ضمن فقرات بعـد كفـاءة وفاعليـة البرنامج التدريبي. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد من المتغيـر التـابع، يتبـين أن الفقرتين اللتين احتلتا المرتبتين الثالثة والرابعة ورقمهما (46، 47) يعبر محتواهمـا عن النظرة الإيجابية للقيام بالعمل بعد المـشاركة فـي برنـامج تـدريبي أو دورة تدريبية، ومساعدة الأساليب والوسائل التدريبية في التطور المعرفـي للمتـدربين، بمتوسط حسابي (4.22)، (4.20) على التوالي، وجاءت الفقرتان التاليتان واحتلتـا المرتبتين الخامسة والسادسة، فيعبر محتواهما عن مناسبة مكان انعقـاد الـدورات التدريبية خارج السلطة للتدريب، وتوافر كافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبيـة في قاعات التدريب بشكل جيد. في حين جاءت الفقرة رقم (61) "بشكل عام، أننـي راض عن البرامج التدريبية التي شاركت بها"، بالمرتبة السابعة بمتوسـط حـسابي (4.16)، مما يدل على ارتفاع مستوى رضا المبحوثين عن البرامج التدريبية التـي شاركوا بها في السلطة، وارتفاع فاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة، ويظهر اهتمام الإدارة العليا في السلطة بأهمية عقـد بـرامج تدريبية للعاملين في السلطة، وزيادة مشاركة العاملين بها لتحسين أداء العمل والرقي بمهارات ومعارف وقدرات العاملين في السلطة، وجاءت الفقرة رقم (55) "تعمـل البرامج التدريبية على تنمية قدرات الإبداع والابتكار لـدى العـاملين"، بالمرتبـة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54).

وتفسر هذه النتائج ارتفاع مستوى فاعلية البرامج التدريبية في سلطة منطقـة العقبة الاقتصادية الخاصة، وجاءت نتائجها متفقة مع ما جاء به دراسة (الـشوابكة، 2005)، بان هناك علاقة داله بين مكونات برامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)، (الأهداف والأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية، ومحتوى البرامج التدريبية، وفاعلية البرامج التدريبية) وارتفاع مستوى فاعلية البرامج التدريبية لـدى العاملين الحكوميين المشاركين في ذلك البرنامج التدريبي، وبان هناك ارتباطاً وثيقاً بين تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية البرامج التدريبيـة، وملاءمـة البـرامج التدريبية لحاجات المتدربين، من شانه أن يثير دافعية المتدربين نحـو الموضـوع

التدريبي، واتفقت أيضاً مع دراسة بينيت (Bennett, 1987) والتي أشارت إلى أن البرامج التدريبية التي تجمع عدة أساليب ووسائل متنوعة في البرامج التدريبية فـي نطاق الدراسة. واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو قفة، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية عامل مهم من عوامل نجاح البرامج التدريبية، ورفع مستوى كفاءتها وفاعليتها، وتحسين أداء العاملين، والارتقاء بمعارفهم لزيادة مستوى الإنتاج، وارتفاع مستوى تصورات المبحوثين في الصارف الليبيـة تجـاه فاعليـة البرامج التدريبية التي شاركوا بها، وجاءت نتائجها مخالفة لدراسة(فطيس، 2004)، والتي أشارت نتائجها أن درجة مستوى فاعلية البرامج التدريبية متوسطة.

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنـسيق، مهـارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخاذ القـرارات، مهـارة الاتصال) في فاعلية البرامج التدريبية (الأسـاليب المـستخدمة فـي البرنـامج التدريبي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفـاءة وفاعليـة البرنـامج التدريبي)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.635).

4- أن البعد تحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الرقابة وتقييم الأداء، مهارة اتخـاذ القـرارات، مهارة الاتصال)، تفسر (9.7) من التباين في المتغير التابع (الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي)، كما تفسر أيضاً (15.7) من التباين في بعد (موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي)، وتفسر أيضاً (14.4) من التباين في بعـد (كفـاءة وفاعلية البرنامج التدريبي).

5- أن لأبعاد المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية: (مهارة القيادة والتوجيه، مهارة الاتصال، ومهارة اتخاذ القـرارات) هـي أكثـر متغيـرات تحديـد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في الأساليب المستخدمة في البرنـامج التـدريبي، حيث بلغت (4.512، 3.605، 1.818) على التـوالي، أشـارت النتـائج أن المتغيرات الفرعية (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم والتنسيق، ومهارة الرقابـة

وتقييم الأداء) ليس لها أثر في الأساليب المستخدمة في البرنـامج التـدريبي، (0.342 ، 0.486 ، 0.400) على التوالي.

6- أن لتحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة التخطيط، مهـارة التنظـيم والتنـسيق، مهارة اتخاذ القرارات، و مهارة الاتصال) هي اكثر متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية تأثيرا في موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، والبالغـة (2.068، 5.074 ، 5.791 ، 1.446)، أشارت النتائج إلى أن المتغيرين الفرعيين (مهارة القيادة والتوجيه، ومهارة الرقابة وتقييم الأداء)ليس لهما اثر فـي موضـوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، (0.83، 0.762) على التوالي.

7- أن لتحديد الاحتياجات التدريبية (مهارة القيادة والتوجيه، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة التنظيم والتنسيق، مهارة الاتصال، و مهارة التخطيط) هي اكثر متغيرات تحديد الاحتياجات التدريبية تأثيراً في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، والبالغة (5.708 ، 3.034 ، 2.213 ، 1.915 ، 1.593) على التوالي، كمـا أشـارت النتائج أن المتغير الفرعي (مهارة الرقابة وتقييم الأداء)، (0.158) ليس له اثـر في كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي.

8- ارتفاع درجة رضا المبحوثين حول البرامج التدريبية التي شاركوا بها، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، مما يدل على اهتمام سـلطة منطقـة العقبـة الاقتـصادية الخاصة، بتدريب العاملين لديها، كذلك سعي العاملين للمشاركة في هذه البرامج التدريبية، لتطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وقـيمهم الإيجابيـة فـي العمل.

9- أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحـو (تحديـد الاحتياجات التدريبية)، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الحالـة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الـوظيفي، سـنوات الخدمـة بالـسلطة، الراتب، عدد الدورات التي شارك بها الموظف)، وذلك بسبب انخفاض قيمـة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، ممـا يقتـضي قبول الفرضية التي تنص على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو (تحديد الاحتياجات التدريبية)

تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعيـة، المؤهـل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة بالسلطة، الراتب، عدد الدورات التي شارك بها الموظف)، ما عدا المتغير الديمغرافي الحالـة الاجتماعيـة ظهـرت فروق بسيطة لصالح غير المتزوجين مقارنة مع فئة غير ذلك (مطلق أو أرمل)، واتفقت نتائج هذا الجانب من الدراسة بشكل جزئي مع دراسة كل من (عيادات، 2003)، و(السريحين، 2002)، في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية نحو تحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لكل من الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

10- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (فاعلية البرنامج التدريبي) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، عدد الدورات التـي شارك بها الموظف، النوع الاجتماعي)، وذلـك بـسبب ارتفـاع قيمـة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01). وقد دلات الفـروق بالنسبة للمؤهل العلمي على أن فئتي المؤهلات العلمية (ثانوية عامة فما دون، ودبلوم متوسط) كانت تصوراتهم أكثر إيجابية نحو فاعلية البرامج التدريبيـة، مقارنة مع ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس، ماجستير أو دكتوراه) لان لهم حاجات تدريبية مختلفة عن ذوي المؤهلات الأقل، وإذا لم تـتم تلبيـة حاجاتهم فأنهم سوف يشعرون بعدم فاعلية التدريب، كما أنهم قد لا يـشعرون أنهم بحاجة للتدريب أحياناً بسبب حصولهم على مؤهلات علمية عالية، وعلية يجب الاهتمام بالمؤهلات العلمية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، لما له من اثر إيجابي في تعزيز فاعلية البرامج التدريبية. أما بالنـسبة لعـدد الدورات التي شارك بها الموظف فقد دلات النتائج إلى أنـه كلمـا زاد عـدد الدورات التي شارك بها الموظف، كانت تصوراتهم إيجابيـة نحـو فاعليـة البرامج التدريبية، ويعود ذلك إلى أن الفرد غالباً ما يبني تقيمه لفاعلية البرنامج التدريبي بناءً على عدد الدورات التي شارك بها، مما يظهر اثر عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف كعامل محدد لوجهة نظر المبحوثين.

أما بالنسبة للنوع الاجتماعي فقد كانت الفروق لصالح الإنـاث. ممـا يقتـضي رفض الفرضية بجزء منها، والتي تنص على انـه لا توجـد فـروق ذات دلالـة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحـو (فاعليـة البرامج التدريبية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، عدد الدورات التي شارك بها الموظف، النوع الاجتماعي)، واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة كل من (الشوابكة، 2005)، (هلسه، 2006).

وانه لا توجد فروقات ذات إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \geq 0.05$) فـي تصورات المبحوثين نحو (فاعلية البرامج التدريبية) تعزى للمتغيرات الديمغرافيـة (سنوات الخدمة بالسلطة، المستوى الوظيفي، الراتب، الحالة الاجتماعيـة)، وذلـك بسبب انخفاض قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحـو (فاعليـة البـرامج التدريبية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخدمة بالسلطة، المستوى الوظيفي، الراتب، الحالة الاجتماعية)، وجاءت مخالفة جزئياً في هذه الجانب من المتغيـرات لدراسة (قطيس، 2004).

5 . 3 التوصيات :

توصي الدراسة بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي :-

1- على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، العمل على تحديد الاحتياجـات التدريبية في السلطة بما يتوافق مع التحديث والتطوير في الهيكل التنظيمي في السلطة، عن طريق بذل جهد شمولي مخطط، لما له من اثر إيجابي على كفاءة وفاعلية العمل في السلطة لتحقيق أهدافها، ولرفع مستوى معارف ومهـارات وقدرات العاملين لديها نحو التميز، فضلاً عن رفع مستوى فاعليـة البـرامج التدريبية المنفذة.

2- الحاجة لتكثيف الدورات التدريبية في مجال التنظيم والتنـسيق بـين مختلـف الإعمال والمهام التي يقوم بها العاملين، وكذلك التدريب على الإعمال القيادية، وإتقان فن مهارة الاتصال بين الزملاء في العمـل، ودراسـة تـأثير تحديـد الاحتياجات التدريبية على نجاح برامج التدريب في السلطة.

3 - أنه من المفيد لدوائر ومفوضيات السلطة أن تدرك وتعي أهمية التـدريب، وان تقدم له الدعم والمساندة وكافة المتطلبات لنجاحه، باعتباره الوسـيلة لتزويـد الأفراد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، والأخـذ بمفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، باستخدام الأسـاليب والمنـاهج العلميـة والأسس العملية لتحديد الاحتياجات التدريبيـة فـي سـلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة، والابتعاد عن الاجتهادات والقناعات الشخصية، من اجـل أن تحقق البرامج التدريبية أهدافها.

4 – ضرورة قيام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصـة بتحديـد الاحتياجـات التدريبية لديها على كافة المستويات وهي: مستوى الموظف، مستوى الوظيفة، ومستوى المنظمة (السلطة)، وتجنب التركيز على مستوى الموظـف بـشكل أساسي دون غيره من المستويات الأخرى، وضرورة ربط التدريب بالمـسار الوظيفي للموظفين، وكذلك الاعتماد على نتائج تقييم الأداء السنوي في تحديـد الاحتياجات التدريبية، مثل تقارير تقييم الأداء، بطاقـة الوصـف الـوظيفي، وتحليل العمل.

5 – أن يتم وضع معايير محددة وواضحة لاختيار العـاملين للالتحـاق بـالبرامج التدريبية، وتوفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع الموظفين في الحصول علـى فرصة الالتحاق بالبرامج التدريبية، ووفقاً لحاجاتهم للتدريب.

6 – ضرورة اهتمام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمتابعة مـدى التـزام الموظفين بحضور الدورات التدريبية، وليس للتسلية والترفيه وقضاء الوقت.

7 – التركيز على عملية تقييم البرامج التدريبية أثناء تنفيذ البرامج وبعدها، وقيـاس تطور أداء العاملين في العمل بعد التدريب، وللوقوف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، والمتابعة والتقييم لأثر البرامج التدريبية بـشكل متواصـل بهدف التعرف على نقاط الضعف للحد منها، ونقاط القوة لتعزيزها.

8 – ضرورة العمل على الاستفادة المثلى من المتدربين بعد عودتهم من التـدريب، وذلك بتشجيعهم وإعطائهم الفرصة، لتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات وقدرات، لتطوير مهام أعمالهم، ومنحهم الثقة، وإشعارهم بأهمية دورهم فـي

السلطة نحو التقدم والرقي، مما يدفعهم إلى بذل كل ما لـديهم مـن طاقـات وإمكانيات، لتحسين أداء إعمالهم.

9 – مراعاة استخدام الأساليب والوسائل التدريبية، والتقنية الإلكترونية الحديثة، مثل أجهزة العرض، ووسائل تدريبية متنوعة، للمساعدة في فهم وتوصيل محتـوى وموضوعات البرامج التدريبية بشكل أكبر وأسرع.

10 – ضرورة انسجام موضوعات ومواد البرامج التدريبية مع حاجـة الموظـف للتدريب الفعلي.

11 – أهمية وضع خطط وأهداف للبرامج التدريبية بشكل واضـح ودقيـق وبمـا يتناسب مع طبيعة عمل المتدربين الواقعية.

12 – ضرورة إجراء التدريب في مكان مناسب داخل أو خارج السلطة، ومـريح بما يتناسب مع سهولة حركتهم، وتوفير التجهيزات اللازمة لذلك، والقدرة على إعادة تشكيل المكان حسب الاحتياجات التدريبية.

13 – العمل على ملاءمة الفترة الزمنية (الوقت المخصص للتدريب)، مع أوقـات دوام العاملين، وكذلك مع محتويات البرامج التدريبية لتغطية كل موضـوعاتها بشكل جيد.

14 – تسليط الضوء على العوامل الديمغرافية الفاعلـة فـي تحديـد اثـر تحديـد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية، استثمار قدرتها في تطـوير المواقف الإيجابية، بما يخدم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، كما يجب تسليط الضوء أيضاً على العوامل الديمغرافية التي ظلت محايدة، ولم يكن لهـا أي انعكاس في تحديد الآثار المرجوة، وذلك من خلال الانفتاح علـى البيئـة الاجتماعية، ودراستها، وتحليل معطياتها بما يخدم الأهداف التدريبية لـسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

15 – ضرورة توجيه الأبحاث إلى البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل اثر التدريب، أو أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في السلوك الإبداعي، أو أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في الأداء الوظيفي، أو اثر التدريب على

التمكين، أو تقييم وتحليل فاعلية البرامج التدريبية، وغيرها من المواضيع المتعلقة بإعمال العاملين بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

المراجـــع :

أ ـ المراجع العربية :

ابن منظور (1997). **لسان العرب**، مجلد 9، ط1، بيروت، دار الفكر.

أبو شيخه، نادر احمد (2000). **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمـان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ص 302- 303.

أبو قفة، هدية منصور خليفة (2003)."**اثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمـصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية**"، رسالة ماجستير غيـر منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

آل زاهر، علي ناصر شتوي (2000). **سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإداريـة**، ط1، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الجنيدي، نفوز نوران (1999). "**الواقع التدريبي والتدريب المأمول على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين من وجهتي نظرهم ونظر رؤسـائهم: دراسة مقارنة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الحياصات، خالد محمد (2006). معايير قياس كفاءة وفاعليـة إسـتراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنيـة من وجهة نظر الموظفين، **مجلة الجامعة الأردنية في إدارة الأعمـال**، المجلـد (2)، العدد (4)، عمان، الأردن، ص ص 563- 564.

الخصاونة، أنيس (1997). فعالية البرامج التدريبية التي نفذها معهد الإدارة العامة من وجهة نظر المشاركين، **أبحاث اليرموك**، المجلد (13)، العـدد الأول (ب)، جامعة اليرموك، الأردن، ص ص 63-98.

الخطيب، رداح؛ الخطيب، احمد (2006). **التدريب الفعـال**، ط1، اربـد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

الدبوبي، ميسون ضيف ا موسى (2006). "**اثر بـرامج التـدريب فـي مراكـز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية اجتماعيا واقتصاديا**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدحيات، جهاد صالح (1999)."**تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الزعبي، دلال محمد ذياب (1991)."**الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الساعاتي، أمين (1998). **إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق**، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.

السالم، مؤيد سعيد؛ صالح، عادل حرحوش (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، اربد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد؛ صالح، عادل حرحوش (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عمان، الأردن، دار جدارا للكتاب العالمي.

السريحين، ماجدة خليل إبراهيم (2002). "**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المهنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومشرفي التعليم المهني في محافظة اربد**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

السمري، طلعت (1997). **فنون التدريب وحرفيته**، القاهرة، مطابع الطوبجي، ص ص 41- 56.

السيد، محمود محمد (2004). **تحديد الاحتياجات التدريبية في المسار الوظيفي (ورقة عمل)**، مؤتمر الاستشارات والتدريب 4- 9 أبريل، مؤتمر عقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

الشاعر, عبد الرحمن (2000). **أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية**، الرياض، السعودية، دار ثقيف للنشر والتأليف، ص ص 35- 49.

الشاويش، مصطفى نجيب (1996). **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، ط1، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر.

الشميري، احمد بن الرحمن؛ هيجان، عبد الرحمن بن احمد؛ غنام، بشرى بنت بدير (2004). **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسـيات والاتجاهـات الحديثـة**، ط1، الناشر مكتبة العيكان، السعودية، ص 401.

الشنواني، صلاح (1997). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مـدخل الأهـداف**. الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة.

الشوابكة، زياد علي عيد (2005). "**اتجاهات الموظفين الحكوميين في الأردن نحـو فعالية البرنامج التدريبي (رخصة قيادة الحاسـوب الدوليـة ICDL): دراسـة استطلاعية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2003). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنـسانية**، ط1، عمـان، دار قنديل للنشر والتوزيع.

الطائي، حميد عبد النبي (2000) . **إدارة الموارد البشرية في صناعة الـضيافة**، عمان، دار زهران.

الطعاني، حـسن احمـد (2007). **التـدريب الإداري المعاصـر**، ط1، عمـان، دار الميسرة.

العلاق، بشير (1995). **الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية**، ط1، ليبيـا، الـدار الجماهيرية للنشر، ص 186.

العمري، عبد مفلح سليمان (2006). "**الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التـدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العمري، علي ضيف ا (2000). "**اثر البرامج التدريبية على اكتساب المهـارات القيادية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية علـى الـدفاع المدني السعودي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربيـة للعلـوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العزاوي, نجم (2006). **التدريب الإداري**، عمان، دار اليازوري.

الكبيسي، عامر خضير (2005). **إدارة الموارد البشرية فـي الخدمـة المدنيـة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الكعبي، نعمة شلبيه؛ السامرائي، مؤيد عبد سعيد (1990). **إدارة الأفراد**: مـدخل تطبيقي، ط1، بغداد.

قانون رقم (32) لسنة 2000 (2000). **قانون منظمة العقبة الاقتصادية الخاصة**، المادة رقم (3+9)، الأردن، ص ص 3- 5.

المبيضين، عقلة محمد ؛ جرادات، أسامة محمد (2001). **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ص 129.

المحاسنة، احمد عبد الرحيم (2004). "**تقييم فاعلية البرامج التدريبية مـن وجهـة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الـوطني للتـدريب**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الهيتي، خالد عبد الرحمن (2003). **موارد البـشرية مـدخل اسـتراتيجي**، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

أيوب، ميرفت أديب فارس (1999). "**واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمـستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

بدوي، احمد زكي .(1994). **معجم مـصطلحات العلـوم الإداريـة: إنجليـزي – فرنسي- عربي**، ط2، القاهرة، مصر، دار الكتـاب المـصري، بيـروت، دار الكتاب اللبناني.

بروكس، جل (1421هـ -2001). **قدرات التـدريب والتطـوير: دليـل عملـي**، ترجمة: عبد الإله إسماعيل، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

بني مصطفى، هاني محمود رشدي (2004). "**بنـاء برنـامج تـدريبي لمـديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفايتهم الإدارية فـي ضوء احتياجاتهم التدريبيـة**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعـة عمـان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

تريسي، وليم (1999). **تصميم نظم التدريب والتطوير**، ترجمة سـعيد الجبـالي، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية.

جرادات، علي توفيق.(1993). "**تقويم البرامج التدريبية: دراسـة ميدانيـة عـن دورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة الملكية خـلال الفتـرة (1987-1992)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حسنين، حسين محمد (1995). **طرق التـدريب: Training Techniques**، ط1، بدون مكان نشر، مكتبة القدس، ص ص 17- 24.

زوليف، مهدي حسن (1994). **إدارة الأفراد :منظور كمي والعلاقات الإنـسانية**، ط1، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصـة (2005). **التقريـر الـسنوي**، العقبـة، الأردن، ص ص 8- 26.

سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصـة (2006). **التقريـر الـسنوي**، العقبـة، الأردن، ص ص 13-28.

شحادة، نظمي؛ الجيوسي، محمد؛ الباشا، محمد؛ الحلبي، ريـاض (2000). **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، دار صفاء.

صباح، محمد عبد الطيف (1998). "**فاعلية برامج أساليب الإشراف فـي معهـد التدريب والتطوير في الأردن وجهة نظر المشاركين في الفترة مـن (1994-1996)"**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق الأردن.

ضرار، قاسم.(2003). **فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة (ومـا ينبغـي أن يكون)**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

طوالبة، عماد الدين محمد (2005). "**الاحتياجات التدريبية المعرفيـة والمهاريـة لفني الكهرباء العاملين في الجامعات الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ظاظا، محمد عثمان (1999)."**الاحتياجات التدريبية لمشرفي مراكز الـشباب فـي الأردن من وجهة نظر المشرفين الإداريين في وزارة الشباب"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عباس، سهيلة محمد (2006). **إدارة الموارد البشرية: مـدخل اسـتراتيجي**، ط2، عمان، دار وائل للنشر.

عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين (1998). **إدارة المـوارد البـشرية**، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين؛ مسلم، علي عبد الهادي؛ حسن، راويـة (2007). **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مصر، المكتب الجامعي الحديث، ص 217.

عزام، إدريس (2006). **مشكلات إدارة التنمية**، ط1، منشورات جامعـة القـدس المفتوحة، عمان.

عدس، عبد الرحمن؛ توق، محي الدين (1995). **علم النفس التعليمـي**، عمـان، الأردن.

عساف، عبد المعطي محمد؛ حمدان، محمد (2000). **التدريب وتنميـة المـوارد البـشرية: الأسـس والعمليـات**، عمـان، دار زهـران للنـشر والتوزيـع، ص ص 53- 45.

علما، أسامة محمد (2004). **الاحتياجات التدريبية ووسـائل تحديـدها، مـؤتمر الاستشارات والتدريب 4- 9- أبريل**، مؤتمر عقد في المنظمة العربية للتنميـة الإدارية، القاهرة، مصر.

علي، محمد عبد الرشيد (2004). **معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية للمـوظفين العاملين في اليمن، مؤتمر الاستشارات والتدريب، 4 - 6 أبريـل**، المـؤتمر العربي: الثالث، عقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص 144.

عليوات، محمود إبراهيم (1996). "**تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسـة مقارنـة بين القطاع المصرفي الأردني العام والخاص**"، رسالة ماجستير غير منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عيادات، هيثم مصطفى محمود (2003)."**الاحتياجات التدريبية المهارية لمعلمـي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في محافظة اربد**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

فطيس، عادل سليم مصطفى (2004). "**تحليل وتقييم فاعلية البـرامج التدريبيـة أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم دراسة حالة: شـركة رأس**

لأنوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية"، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

قاسم، قاسم جميل (1999). **التـدريب والتطـوير الإداري**: **الفلـسفة والتطبيـق**، الإمارات، دار الكتاب الجامعي.

قطيشات، ليلى؛ أبو الرز، محمد (كانون الأول، 2006). تصميم البرامج التدريبية وبناؤها، **مجلة رسالة المعلم**، وزارة التربية والتعليم، المجلد 45، بدليل العددين الأول والثاني، عمان، الأردن، ص82.

قيوي، محمد عبد اللطيف (2001). "**اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإداريـة فـي جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة**"، رسالة ماجستير غيـر منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

مدبولي، إسماعيل (2001). **تخطيط إدارة الموارد البشرية**، منـشورات المركـز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، مصر.

مرعي، محمد مرعـي (1999). **أسـس إدارة المـوارد البـشرية (النظريـة والتطبيق)**، عمان، دار الرضا للنشر.

الأولى المثالية للمعلومات مطبوعة متخصصة فـي التنميـة المـستدامة (2003). **سلسلة قراءات في الجوانب الاقتصادية والسياسية لرؤية الأردن أولا – الجزء الثاني**، العدد (1)، عمان، الأردن، ص 41.

معهد الإدارة الأردني (1996). **ملف تدريبي عن تحديد الاحتياجـات التدريبيـة**، عمان، الأردن.

هلال، محمد عبد الغني حسن (2003). **أسس ومبادئ التدريب وتنميـة المـوارد البشرية:Basics and principles of Training**، ط2، مـصر، دار الكتب للنشر.

هلسة، هلا شفيق (2006). "**اتجاهات المديرين نحو فعاليـة البـرامج التدريبيـة القيادية في الوزارات الأردنيـة خـلال الفتـرة (2004- 2005): دراسـة تطبيقية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2003). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيـق**، ط2، عمان مطابع الأندلس.

ب ـ المراجع الأجنبية :

Abu-Doleh, J, and Weir, D. (1997). "Management Training and Development Needs Analysis Practices in Jordanian Private Companies", **Middle East Business Review**, Vol.2, No.1, PP: 80 – 87.

Anthony, William P,. (1999). **Human Resources Management**, U.S.A, Druden Press, Harcourt Brace and Company .pp: 29 – 79.

Armstrong, Michel (1996). **A Handbook Of Personal Management Practices**, New York, P: 532.

Bella Ya Hui Lien, Richard Yu Yuan Hung, Gary N. McLean (2007) "Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high-tech companies", **International Journal of Training and Development**,Vol. 11. (1), 35–48.

Bennett, B.(1987). **The Effectiveness of Staff Development Training Practices of Ameta Analysis**, Unpablished Ph. D. thesis, University of Oregon.

Bensimon, H.F (1994). **The Incnease of Disasters Management Violence in the Work Crises Policies of Training and Development**, PP: 22 - 31.

Berardin, John & Russel, Joy.(1993). **Human Resources Management**. Megraw – Hill lnc., New York p : 311.

Carter, R.B.(1990). "A study of the future Training Needs for Small District Superintendents in the state of Washington". (Doctoral dissertation, Seattle Vniversity, 1990). **International Dissertation Abstracts** 51, 1841A.

Casio, Wayne F. (1995). **Managing Human Resources**, New York, Mc Graw Hill, Lnc, P:252.

Cevich, Ivan .G.M,. (1995). **Human Resources Management**. Irwin inc .,pp. 423- 431.

Chao, Ching-Nan & Dubas, Khaled .(1995). "A Short Term Business Training of Chinese Managers at A. U. S University", **Journal of Education for Business**, Vol.70, Issue.5, PP: 300 - 312.

Cherringtion , David. (1995). **The Management of Human Resources**, 4th ed ,Prentice – Hall, New Jersey ,p : 363.

Craiy,r,. (1996). **Training and Development Hand Book: A Guide to Human Resources Development**, 2 nd ed ., New York , Melrow – Hill, PP. 12 – 35.

Cycharney, & Lonway, K. (2000). **The Trainers Tool Kit, American Management Association,** PP:8 - 14.

Daft, Richard. (2004). **Organization Theory and Design**, Eighth Edition, Thomson, Sout - Western, PP: 99 - 126.

Daft, Richard. (1992). **Organization Theory and Design**, West Puplishing Company, New York, PP: 110-95.

Degenso, (david a), (1996) . **Human Resources Management**, jion,ine, New York , P: 212.
Dockery, B, & Sahi, R. (1998). **Training and Development Workforce**, Vol. 77, No.8, PP: 32 - 39.
Fisher, C., Dowling, P. and Garnham, J. (1999). "The Impact of Changes of the Human Resources Function in Australia", **The International Journal of Human Resources Management**, Vol.10, No.3, PP: 501 - 503.
Fitzgerald, W . (1992). **Training Versus Development: Training & Development** , pp.81- 84.
Herbert, R. & Doverspike, D. (1990). "Performance Appraisal in the Training Needs Analysis Process: A Review and Critique", **Public Personnel Management**, Vol. 19, Issue.3, PP: 254 - 259.
Joan, B.W. (1990). "The Impact of Training in Industrial Management", **International Dissertation Abstracts**, 50, Ed. Rutgers the state Universty of New Jersey.
Kingston, p., & Wagstatt, Andre,. (1992). "New Technologies in Education and Training"**, An Overview of Education and Training**, Vol. 34, no. 5, PP: 163- 171.
Lenchser, M. (2004). Long-Run Effects of Public Sector Sponsored Training in West Germany Rertrieved December. 23[nd], available on: **http:\\ideas.sepec.org \ P \ vsg \ dp 2004 \ 2004 - 190. html**.
Lierman, Bruce,. (1994). "How to Develop A Learning Stimulation"**:** **Training And Development**, Feb,Vol .No. P 51.
Longenecker, C. and Gioia, D. (1993). "Appraisal Tool of Development Execution Needs", **Development and Execution**, Vol. 6, No.1, PP: 21 - 26.
Macnab, R. & Witfield, K. (1993). "Key Issues in the Economics of Training", **Human Resources International Journal of Manpower**, Vol. 14, No.2\ 3, PP: 4 - 12.
Martin, S. (1985). "First-line Supervisory Job Tasks and Training Needs As Perceived by Management in a Food Service Setting. (Doctoral Dissertation, University of Cincinnati, 1984)". **Dissertation Abstracts International**, 46 , 582 A.
Mathis, R, Jakson, J. (1994). **Human Resources Management**, 7[th] ed ., West Publishing Corporation, Minneapolis, p 285.
Mathis, r., & Jackson, j, .(1998). **Personnel Human Resources Management**, West Publishing , pp: 11- 28.
Mc Lelland, S. (1993). "Designing and Conducting Executive Development Need Assessments", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 25, No.2, pp: 8 - 12.

Osyorm, D. (2001). **From Training for Competence to Training for Commitment,** 1st ed New York: Mc Graw - Hill.

Palmer, Stephen & Torgerson, David .(1999**). Definitions of Efficiency**, British Medical Journal, Vol. 318, ISSUE 7191.

Phillips ,s.n. (1996). **Training puts fizz in coke plants future,** personnel journal, 75.

Pigg, Morgan, and Weiler. (2000). "An Evaluation of Client Satisfaction with Training Programs and Technical Assistance Frovided by florida's Coordination school Health Program Office", **Jornal of school Health**, Nov, Vol. 70, Issue 9, PP: 307-361.

Pont. Tony. (1996 -2nded). **Developing Effective Training Skills**, London, Nc Graw - Hill, pp: 32 - 34.

Price, S.V. (1986). "Task Analysis of a Potential Method for Assessing Training Needs in Human Services"**, Dissertation Abstracts International**, Doctoral dissertation, Indiana University.

Redinson, Kenneth. (1985). **A Handbook Of Training Management**, 2nd ed; Billing And Sons Limited, Worcester.

Rowold, Jens. (2007). "Individual Influences on Knowledge Acquisition in a Call Center Training Context in Germany"**, International Journal of Training and Development**,.Vol. 11 (1), 21–34 doi:10.1111/j.

Samman, Aref. (2004). **Efficency And Performance**, Sited On: 8\ 12\ 2004 **http: \\www.mmsec.com\ eff & per.**

Shapiro, Lester T.(1995). **Training Effectiveness**, Handbook, Mc Graw - Hill, New York.

Stephen, Robbins. P. & Cenzo, David. Ade .(1995**). Fundamentals of Management**, New Jersey: Prentice Hall, P:18.

Taylor, P. (1992). "Training Directors Perceptions about the Successful Implementation of Supervisory Training", **Human Resource sDevelopment Quarterly**, Vol. 3, No.3, PP: 244 - 259.

Templer, Andrew j .(1999). **Human Resources Managemet**, John Wiley & Sons, inc. New York, p: 252.

الملحق (أ).

أداة الدراسة (الاستبانة).

بسم ا الرحمن الرحيم ..

الأخت الموظفة الآنسة/ والفاضلة ...الأخ الموظف الفاضل ...

السلام عليكم ..تحية عطرة وبعد :-

يقوم الباحث بدراسة حول الاحتياجات التدريبية بهدف التعرف على "**أثـر تحديـد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين فـي سـلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"،** للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة، وقد تم اختياركم بطريقة عشوائية للإجابة على الفقرات المرفقة، عن طريق تحديد موقفكم عن كل فقرة من الفقرات الواردة في هذا الاستبيان.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة بدقة وموضوعيه بعد قراءة التعليمات الواردة فـي بداية كل قسم منها. وستحاط أجابتكم بالسرية التامة، وتستخدم هذه الاسـتبانة لأغـراض البحث العلمي فقط، آملين أن تحقق هذه الدراسة الفائدة المرجـوة... **شـاكرين لكـم حـسن تعاونكم..**

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،،

الباحث :

عصام عطا ا خليفات.

جـامـعـة مـؤتـة.

ماجستير/ إدارة عامة.

كلية إدارة الإعمال.

القسم الأول :- البيانات الشخصية :-

يرجى وضع إشارة(√) داخل الإجابة المناسبة..

1 - الـجـنـس :- ☐ ذكـر ☐ أنثى.

2 - الحالة الاجتماعية ☐ متزوج. ☐ أعزب.
☐ غير ذلك.

3 - المؤهل العلمي :- ☐ ثانوية عامة فأقل. ☐ دبلوم متوسط .
☐ بكالوريوس. ☐ ماجستير.
☐ دكتوراه.

4 - المستوى الوظيفي (المسمى الوظيفي) ☐ وظيفة قيادية. ☐ وظيفة إشرافية .
☐ وظيفة تنفيذية. ☐ وظيفة مساندة.

5 - سنوات الخدمة :- (بالسلطة) ☐ سنة واحدة فأقل. ☐ من 2 - 3 سنوات .
☐ 4 - 5 سنوات. ☐ 5 سنوات فأكثر.

6 - الــــراتــب :- ☐ 250 دينار فأقل. ☐ 251 – 500 دينار.
☐ 501 - 750 دينار. ☐ أكثر من 751 دينار.

7 - عدد الدورات التي شاركت بها :- ☐ 3 دورات فأقل. ☐ 4 - 5 دورات.
☐ 6 دورات فأكثر.

2 ـ **القسم الثاني :-** يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضـع إشارة (√) مقابل الإجابة التي تمثل رأيك الحقيقي من وجهة نظرك:-

رقم الفقرة	فـــقـــرات الاســتـبــانـــة	درجـــة الأهمية				
		تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبدا
1 ـ	**فقرات مجال التخطيط .**					
1	توجد خطة إستراتيجية طويلة الأمد للتدريب على العمل بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.					
2	يحتل تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية عالية في السلطة.					
3	يتم أجراء تحديد للاحتياجات التدريبية في السلطة باستمرار.					
4	تحديد الاحتياجات التدريبية في العمل يتوافق مع التحديث والتطوير الوظيفي في الهيكل التنظيمي.					
5	احتاج للتدريب على المهارات والخطط والأساليب والمعارف المناسبة لتنفيذ برامج العمل.					
6	البرامج التدريبية بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بحاجة للمراجعة باستمرار.					
7	يوجد خطط وبرامج تدريبية لتهيئة العاملين الجدد للقيام بأعمالهم بكفاية.					
8	هناك اهتمام بالتخطيط لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من قبل الإدارة في السلطة.					
9	يوجد تعاون مشترك بين الإدارة والموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
2 ـ	**فقرات مجال التنظيم والتنسيق.**					
10	يساعد تحديد الحاجة للتدريب في اكتساب طرق جديـدة لتنظـيم إجـراءات العمل في منظمتي.					
11	احتاج للتدريب على التنسيق بين الأعمال والمهام والأدوار المختلفة داخـل العمل.					
12	يساعد التدريب في تبسيط و تطوير الإجراءات العملية للتخفيف من الروتين في العمل .					
13	احتاج للتدريب على تحديث النماذج والسجلات في ضوء متطلبـات العمـل ومستجدات التقنية الحديثة.					
3 ـ	**فقرات مجال القيادة والتوجيه.**					
14	هناك حاجة لتنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المـوظفين مـن خـلال التدريب.					
15	أشعر بحاجتي إلى التدريب على الإعمال القيادية والإشرافية في العمل.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
16	التدريب يحافظ على الكفاءات القيادية والخبرات المناسبة للبقاء في العمل.					
4 ـ	**فقرات مجال الرقابة وتقييم الأداء .**					
17	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في السلطة.					
18	وجود نظام للرقابة وتقييم الأداء يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
19	تهتم السلطة بمتابعة التزام الموظفين بحضور الدورات التدريبية.					
20	يتم تقييم سير وفاعلية البرامج التدريبية باستمرار.					
21	يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية من خلال تقييم أداء العاملين بعد التدريب.					
22	يتم إعداد تقارير دورية بالمشكلات التي تواجه العمل ليتسنى للسلطة تحديد الاحتياجات التدريبية.					
23	يطبق نظام تقييم البرامج التدريبية في السلطة على كافة المستويات الإدارية والعاملين في السلطة.					
24	يتم تقييم نجاح برامج التدريب من خلال قياس تطور أداء العاملين في العمل بعد التدريب.					
25	يحتوي نظام تقييم الأداء في السلطة على جزء يتضمن توصيات بخصوص حاجات الأفراد من التدريب.					
5 ـ	**فقرات مجال اتخاذ القرارات.**					
26	لدي حاجة للتدريب على اتخاذ القرار السليم في العمل.					
27	يساعدني التدريب على اختيار البديل الأكثر ملاءمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات الخاص بالعمل.					
28	يصبح لدي القدرة على التنبوء بالمخاطر والمشاكل التي يمكن أن تـواجهني في العمل بعد التدريب.					
6 ـ	**فقرات مجال الاتصال.**					
29	يساعدني التدريب على استخدام مهارة الاتصال لأعداد المراسلات الخاصة بالعمل بالطرق السليمة والصحيحة.					
30	يحقق لي التدريب على مهارة الاتصال القدرة على توثيق صلة التعاون مـع الزملاء في العمل.					
31	يساعدني تحديد الحاجة للتدريب في القدرة على توصيل المعلومات للآخرين بصورة لغوية سليمة ومفهومة.					
32	أجد صعوبة في تفسير الاتصالات الواردة لي من الأقسام الأخرى والرئيس المباشر لي.					
33	يساعد التدريب على تفعيل دور الاتصالات غير الرسـمية فـي خدمـة أهداف العمل.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
7 ـ	**فقرات مجال الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي.**					
34	يتم استخدام التقنية الإلكترونية (الحاسوبية) في الدورات التدريبيـة بـشكل دائم.					
35	يتم استخدام وسائل تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوعات البرامج التدريبية					
36	يتم استخدام أساليب متعددة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثـل : تقـارير تقييم الأداء، بطاقة الوصف الوظيفي، تحليل العمل.					
37	يوجد ملاءمة بين الأساليب والوسائل التدريبية لتغطية تلك الاحتياجات التدريبية.					
38	يقوم المدربين باستخدام الأساليب والوسائل التدريبية لعـرض موضـوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة.					
8 ـ	**فقرات موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي.**					
39	تنسجم موضوعات البرنامج التدريبي مع حاجة الوظيفة للتدريب.					
40	يتم تحديد مواضيع البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين بمجالات العمل في السلطة.					
41	يوجد تنوع في موضوعات البرامج التدريبية ومحتواها.					
42	تغطي موضوعات البرنامج التدريبي مختلف احتياجاتي التدريبية.					
43	تضيف المواد والموضوعات التدريبية معلومات جديدة تـساعد فـي الأداء الوظيفي.					
9 ـ	**فقرات مجال فاعلية البرنامج التدريبي.**					
44	يتم عقد برامج تدريبية كافية قي السلطة التي اعمل بها.					
45	تساهم البرامج التدريبية المطبقة في تعزيز السلوكيات والمهارات الإيجابية واللغوية لدي.					
46	تتغير نظرتي بشكل إيجابي للقيام بالعمل بعد مشاركتي في دورات/ البرامج التدريبية.					
47	تساعد الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة في التطور المعرفي لدي.					
48	أحصل من البرنامج التدريبي على قدرات ومهارات تساعدني على التعامـل مع المشاكل اليومية بكفاءة.					
49	تعمل البرامج التدريبية على زيادة ثقتي بنفسي داخل العمل.					
50	تساعدني الدورات التدريبية على مواكبة التطورات الحديثـة فـي أسـاليب العمل.					
51	يشعر رؤسائي وزملائي في العمل بأنه أصبح لدي مهارات جديدة استخدمها في العمل بعد التحاقي بالبرنامج التدريبي.					
52	يتم ترشيح العاملين إلى دورات تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية للتدريب.					
53	تحقق البرامج التدريبية الأهداف التي صممت من اجلها.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
54	الوقت المخصص للدورات التدريبية التي تعقد في السلطة كافٍ لتغطية الموضوعات التدريبية.					
55	تعمل البرامج التدريبية على تنمية قدرات الإبداع والابتكار لدى المتدربين.					
56	تساعد البرامج التدريبية للعاملين على تقليل الأخطاء داخل العمل في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.					
57	أماكن انعقاد الدورات التدريبية (خارج السلطة) مناسبة ولا تحتاج إلى تغيير.					
58	يتوفر في قاعات التدريب كافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مثل (سعة القاعة، الإنارة الجيدة، التهوية، المقاعد المناسبة, شاشات العرض، أجهزة كمبيوتر، وسائل تدريب) بشكل جيد..					
59	تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على رفع مستوى تنميتها الإدارية والفنية من خلال البرامج التدريبية فقط.					
60	يتم تدريب العاملين / الموظفين وفق خطة مدروسة ومحددة مسبقاً.					
61	بشكل عام، أنني راض عن البرامج التدريبية التي شاركت بها.					

الملحق (ب).

سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تعريف بها والبرامج التدريبية لديها، واستبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للعام (2007) وتقييم المهمات والدورات التدريبية والهيكل التنظيمي للسلطة.

الملحق (ب)

سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة :

Aqaba Special Economic Zone Authority (ASEZA):

في العام 2001م، وانطلاقاً من رؤية جلالة الملك عبد ا الثاني المعظم شكلت الحكومة الأردنية فريق عمل خاص بالعقبة، أوكلت إليه مهمة تحويل العقبة إلى مقصد استثماري وسياحي عالمي. وأوصى فريق العمل باتخاذ قراراً بإقامة منطقة اقتصادية خاصة في مدينة العقبة. وتم الإعلان عن سلطة المنطقة الاقتصادية الخاصة كخلف قانوني لسلطة إقليم العقبة وبلدية العقبة والمناطق الحرة اعتباراً من 2001/1/2م.

وأعلن البدء بالعمل في سلطة منطقة العقبة الاقتـصادية الخاصـة بتـاريخ 2001/2/15م، لاحتواء المنطقة الاقتصادية الخاصة لكافة أنواع النشاط الاقتصادي، والمرافق السياحية والصناعية والتجارية والخدماتيه، ووجود بنية تحتيـة متكاملـة بالإضافة إلى الموانئ البحرية والجوية، (التقرير السنوي، 2005).

وتضطلع السلطة، والتي هي (مؤسسة حكومية ذات استقلال مالي وإداري) بدور رائد في المملكة الأردنية الهاشمية، يهدف إنشاءها إلى تعزيز القدرة الاقتصادية في المملكة باستقطاب الأنشطة الاقتصادية المختلفة وجذب الاستثمارات إليها، كما وتعني بتنمية منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وإداراتها وتؤمن بيئة استثمارية منافسة، (قانون سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، 2000).

وتتميز منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بموقع استراتيجي يشكل نقطة التقاء لقارتين(أسيا، أفريقيا)، ومفترق طرق لأربع دول وتغطي منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الواقعة على الطرف الشمالي للبحر الأحمر مساحة 375 كيلو متراً مربعاً في أقصى جنوب المملكة الأردنية الهاشمية وبواجهة بحرية طولها 27كم، وتمتد ما بين الحدود الأرضية للمملكة العربية السعودية وإسرائيل والمياه الإقليمية لجمهورية مصر العربية، (التقرير السنوي للسلطة، 2005: 8-9).

الرسالة:

(أ) تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والموجودات وحقوق التطوير المعهودة للسلطة بما يتناسب مع المخطط التنظيمي والهيكلي للمنطقة، على أسس من الاستدامة ومعايير الأداء العالمي.

(ب) استحداث بناء مؤسسي على أعلى مستويات الأداء والشفافية للإدارة الحكومية المسؤولة، وثقافة العمل المتطورة وبما يحقق التناغم، وترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين في السلطة.

(ج) تحسين المستوى المعيشي والرفاه الاقتصادي والاجتماعي لسكان المنطقة.

(د) خلق بيئة استثمارية جاذبة ومنافسة عالمياً وتنظيمها والعمل على إدامتها،(التقرير السنوي للسلطة، 2005: 9).

الأهداف الوطنية:

أن الأهداف التي تدعمها وتلتزم بها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تتمثل بما يلي:-

1. تطوير الاقتصاد الوطني ليكون مزدهراً ومنفتحاً على الأسواق الإقليمية والعالمية.
2. تمكين الاقتصاد الوطني من استيعاب التدفق السنوي المتنامي للأيدي العاملة.
3. تعزيز الإدارة الحكومية لتكون مستقرة مالياً وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيدين المركزي والمحلي.
4. أن يكون للأردن مرافق وبنى تحتية ذات كفاءة ومردود عالٍ، (التقرير السنوي للسلطة، 2005).

البرامج التدريبية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة:

أدركت إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة منذُ تأسيسها ضرورة مواكبة التطورات والمستجدات والتحديات بموضوع تنمية الموارد البشرية لديها، ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تتواءم مع رسالة وأهداف السلطة لذلك تبنت السلطة العديد من البرامج التدريبية والمبادرات والمشاركات مع القطاع الخاص والعام والجهات الأجنبية المانحة بهدف تحسين أداء القوى العاملة لديها، وتوجيهها للعمل نحو مواءمة سياساتها وموازناتها مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية بعيدة المدى، بما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة بكفاءة وفاعلية. وعليه، فأن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، تحرص على مواصلة دورها الريادي في العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها وعقد البرامج والدورات التدريبية الفاعلة والمتميزة لهم، بهدف تدريب أكبر عدد من الموظفين ضمن إطار الخطة التدريبية لديها، وبهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة وبما ينسجم مع مسار وبطاقة الوصف الوظيفي لهم، وحتى يبقى الموظف مطلع على أحدث الأساليب والتقنيات المستخدمة في عمله.

وفي مضمار سعي السلطة لتحقيق أهدافها المنشودة في مجال التدريب والتنمية، فقد عملت السلطة على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية من خلال توزيع (700) استبانه في عام (2006)، وتم أيضا توزيعها على كافة موظفي السلطة خلال عام (2007)، ليتم تعبئتها من قبل الموظفين واعتمادها من قبل السلطة، لدراسة احتياجاتهم التدريبية، ويتضمن هذا الملحق **(ب)** نموذج استبانة تحديد الاحتياجات التدريبية للعام (2007)، والتي تشتمل على (33) فقرة، لمعرفة أهم المعارف والمهارات التي تنقص الموظف وأهم الاحتياجات التدريبية لديه، والأسلوب التدريبي الأكثر فاعلية والوقت المناسب والعوامل المشجعة للمشاركة في البرامج التدريبية وعلى ثلاثة مستويات (الصعوبة، الأهمية، التكرار)، وتعتبر بطاقة الوصف الوظيفي نقطة البداية لكل من السياسات الناظمة لأنشطة الموارد البشرية والمرجع الأساسي في عمليات التدريب.

ولتلبية هذه الاحتياجات التدريبية قامت السلطة بعقد (132) برنامجاً تدريبياً توزعت ما بين مهمة تدريبية ودورة تدريبية داخلية وخارجية خلال عام (2006)، حيث بلغ عدد المشاركين فيها (754) موظف في حين أن عدد الحالات التدريبية بلغت (1125) حالة تدريبية موزعة على مختلف مديريات السلطة ومفوضياتها، وعقد (124) برنامج تدريبي خلال عام (2005) بلغت (612) حالة تدريبية بين برامج داخلية وخارجية. فالبرامج والدورات الداخلية تشمل تلك البرامج التي تم عقدها داخل السلطة والتي عقدت في محافظات المملكة المختلفة والتي تتركز معظمها في العاصمة، إضافة إلى تلك البرامج الخارجية التي عقدت بالتعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية خارج حدود المملكة الأردنية الهاشمية، ويبين الجدول رقم (2) توزيع هذه البرامج التدريبية حسب المكان وعدد الحالات التدريبية لعامي (2005، 2006).

جدول رقم (1)

توزيع البرامج التدريبية التي عقدتها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة حسب المكان وعدد الحالات التدريبية.

المكان	عدد الموضوعات التدريبية		عدد الحالات التدريبية	
	لعام 2005	لعام 2006	لعام 2005	لعام 2006
العقبة	29	25	443	865
عمان	75	90	140	237
خارج المملكة	20	17	29	23
المجموع	124	132	612	1125

المصدر:(التقرير السنوي للسلطة، 2005)، و(التقرير السنوي للسلطة، 2006: 16-17).

وفي إطار الحديث عن المهارات المشتركة بين غالبية موظفي السلطة ولتلبية الاحتياجات التدريبية ولإكساب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم

بكفاءة وفاعلية، نتحدث عن مهارات استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة المتزايدة والتي انطلقت من رؤية مواكبة النمو المتزايد في أتمتة إجراءات العمل، حيث أصبحت هذه المهارات بمستوياتها المختلفة متطلب أساسي لشغل الوظائف في السلطة، وعقدت دورات تتعلق بمهارات الحاسوب لمراعاة التباين بين الموظفين في الاحتياج التدريبي لمهارات الحاسوب.

وترسيخاً لمبدأ الموازنة بين عائد التدريب والكلفة، فقد سعت السلطة إلى استقطاب عدد من المؤسسات التدريبية لعقد برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات الموظفين، حيث اشتملت هذه البرامج على عدد من المجالات التي تختص بعمل السلطة، كالبرامج المحاسبية، وتقنيات وفنيات الكمبيوتر، والبرامج الخاصة بالمهن الهندسية، الموارد البشرية، البيئة، الرقابة الصحية، والغذاء، وإدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، وبلغت (12) برنامجاً تدريبياً وبلغ عدد المشاركين به(196) موظفاً خلال عام (2006)، (التقرير السنوي للسلطة، 2006: 16-17).ولتلبية الاحتياجات التدريبية الفردية للموظفين سعت السلطة إلى أيفاد الموظفين إلى مؤسسات ومراكز تدريبية خارج حدود السلطة وبلغ عدد هذه الإيفادات (224) موفداً، لـ (96) برنامجاً وموضوعاً تدريبياً،خلال عام (2006).

ويعد برنامج توجيه الموظف الجديد خطوة نحو تمكين الموظفين الجدد للوصول إلى أفضل مستويات أداء لهم، بتوفير المعلومة الكافية والتدريب المرتبط مباشرة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، بتنفيذ جلسة لمدة أسبوع لموظفي السلطة، وفي مجال تبادل الخبرات والإفادة من الخبراء والخبرات العالمية، فقد تم إيفاد عدد من موظفي السلطة للمشاركة في عدة مؤتمرات وندوات محلية ودولية، شارك بها (21) موظفاً، في (8) موضوعات خلال عام (2006).

أما الوظائف الإدارية العليا والتي هي هدف رئيسي من أهداف فلسفة وإدارة التدريب - لما لها من أهمية في تسيير وتحقيق أهداف السلطة المنشودة - فقد تم العمل على تقييم احتياجات هذه الفئة من الموظفين من خلال إجراء دراسة لتلك الاحتياجات، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود سلسلة من الاحتياجات التدريبية تفاوتت في مستوى أهميتها وأولوياتها، حيث تم تصميم برنامج تدريبي لتلبية

احتياجات هذه الفئة، في (3) موضوعات تدريبية شارك فيها (108) موظفاً خلال الفترة من 2006/11/19 ولغاية 2007/2/14.

وعلى صعيد آخر أنجزت السلطة قاعدة بيانات ومعلومات لكل البرامج التدريبية التي عقدت في السلطة، وتبين هذه القاعدة عدد الدورات التي عقدت وعدد المشاركين فيها ومدة الدورة أو الجهة المنفذة والجهة الممولة وتكلفتها، بحيث يمكن الحصول على معرفة كاملة للواقع التدريبي في السلطة خلال ثوان، ونظراً لطبيعة المرحلة التي تمر فيها السلطة من خلال تبني العديد من المشاريع لتحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، عقدت السلطة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (United States Agency International Development) (USAID) و(عزم) ومركز (سايت آند ساوند) (Sigh and Sound) اتفاقية لتدريب الموظفين لديها، ولبناء القدرات تهدف إلى تزويد الكادر الوظيفي في السلطة بالمعلومات والأدوات والمهارات اللازمة لزيادة ورفع الكفاءة وتحسين أداء العمل.

كما قام مشروع (عزم) (AZEM) بمساعدة السلطة بتوفير عدد كبير من الفرص التدريبية لموظفي السلطة في تخصصات متعددة، منها نظام السلطة المالي المتكامل، واللغة الإنجليزية، وإدارة المشاريع، والمهارات الإدارية، ومهارات الاتصال، والتخطيط الاستراتيجي، ورفع كفاءة السكرتارية، وتدريب المدربين، وإعادة خدمة العمليات، وعدد آخر من الدورات الفنية المتخصصة، كالحاسوب،(ICDL)،(International Computer Driving Licence)، (سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة، 2006).



استبانه الاحتياجات التدريبية للعام (2007)

الزملاء الأفاضل،،،

يسعى قسم التدريب والتنمية في مديرية الموارد البشرية إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعاملين في مجال التدريب والتي بدورها تؤدي إلى الارتقاء بأداء الأفراد الذي يعول عليه الأداء العام للسلطة. لذا فإننا نسعى إلى توفير أفضل السبل التي تمكننا من تحديد احتياجاتك التدريبية من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تساعدك على الوصول إلى أفضل مستويات الأداء ضمن إطار عملك ومهماتك التي أنت ثقة وأهلا لها ، من خلال السعي لتلبية تلك الاحتياجات من خلال الأنشطة التدريبية المتنوعة

تعليمات الإجابة:

- يرجى مراجعة جميع المهمات المبينة في نظام تحديد الاحتياجات التدريبية والإجابة عليها.
- الإجابة على جميع فقرات النموذج بوضع دائرة حول الرقم أو الحرف المقابل لكل فقرة بما ينطبق عليك.
- تفحص معاني الأرقام والحروف من خلال **مفاتيح الإجابة المبينة أدناه** .
- **استعن بالمثال المبين ادناة للإجابة على نموذج الاحتياجات التدريبية** .

مثال للإجابة:

المهمة	درجة الصعوبة	مستوى الأهمية	التكرار
تعزيز أداء الأخرين.	**1**-2-3-4-5	1-2-3-4-**5**	ي- ا- **ش**- س -لا

في المثال السابق نجد أن المستجيب قد حدد مستوى التعقيد الذي يواجه في مهمته بتعزيز أداء الآخرين على انه سهل وان قيامه بهذه المهمة ذات أهمية عالية جدا وهي مهمة تتكرر بشكل شهري .

مفاتيح الإجابة:

الصعوبة	الأهمية	التكرار
1= أداء سهل بالنسبة لي .	1= ذات أهمية متدنية لنجاح عملي	(ي) أنجز هذه المهمة **يوميا**
2= أداء سهل إلى حد ما بالنسبة لي	2= مهمة بعض الشيء لنجاح عملي	(ا) أنجز هذه المهمة **أسبوعيا**
3= أداء متوسط الصعوبة بالنسبة لي	3= أهمية متوسطة لنجاح عملي .	(ش) أنجز هذه المهمة **شهريا** .
4= أداء صعب بالنسبة لي .	4= أهمية عالية لنجاح عملي .	(س) أنجز هذه المهمة **سنويا** .
5 = أداء صعب جدا بالنسبة لي .	5= مهمة جدا لنجاح عملي .	(لا) لا أنجز هذه المهمة **أبدا** .

فقرات النموذج

فيما يلي مجموعة من المهمات/المسؤوليات التي قد تقوم بها في عملك. يرجى منك تحديد مستوى صعوبة أداء المهمة / المسؤولية بالنسبة لك ، وأهمية وتكرار المهمة/المسؤولية بالنسبة لوظيفتك .

المهمة/المسؤولية	الأهمية	التكرار	الصعوبة
- تنظيم وإدارة العمل.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- التواصل ألشفهي باللغة العربية.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- التواصل الكتابي باللغة الانجليزية .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- التواصل الكتابي باللغة العربية .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- التواصل ألشفهي باللغة الانجليزية .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- استخدام الحاسوب في أداء العمل .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- إعداد وكتابة التقارير.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- انجاز الأعمال المحاسبية /المالية الأولية .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- مشاركة فريق العمل جهوده .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تحديد أهداف وأولويات العمل .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تنظيم وتقديم المعلومات والأفكار للآخرين بطريقة واضحة ومقنعة.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- التوصية بأفكار ومقترحات للآخرين .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- انجاز المهمات بدون إشراف مباشر .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تصميم الجداول والرسومات البيانية وتحليلها وتفسيرها .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تقديم الحلول والبدائل لتحديات العمل .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- بناء علاقة مهنية مع طالبي الخدمة.(من خارج السلطة وداخلها) .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- بناء وتطوير أفكار خاصة بالعمل.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- حل المشكلات والتعامل مع ضغوط العمل.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- مساعدة الآخرين على اكتساب معارف وتعلم مهارات محددة .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تطوير إجراءات خاصة بالعمل .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تحمل مسؤولية أداء الفريق .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-متابعة وتقييم أداء الموظفين .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- التحفيز على الأداء .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- وضع الأسس وتقييم الخيارات والمفاضلة بينها .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- توجيه وإدارة الآخرين.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-. صيانة وإصلاح المعدات.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- دراسة الظواهر الاستثنائية في العمل وتحليلها .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تطوير أدوات ومعارف خاصة بالعمل.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- إجراء بحوث ودراسات.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- التفاوض مع الاخرين .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تسوية الخلافات والنزاعات بين الأطراف المتنازعة .	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- تطوير برامج وأنظمة الكترونية متخصصة.	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- معارف /مهارات /سلوكيات لم تذكر			
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5

-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
- المعارف / المهارات الفنية المتخصصة	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5
-	1-2-3-4-5	ي- ا- ش- س-لا	1-2-3-4-5

ما هي أهم الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها لتحسين أداءك العام.

-
-
-
-

برأيك، ما هو الأسلوب التدريبي الأكثر فاعلية للتدريب بالنسبة لك ؟

○ المحاضرة والإلقاء . ○ الفيديو ○ الانترنت. ○ التدريب على راس العمل .
○ ورش العمل . ○ أخرى ....(حدد) .

ما هو الوقت الذي ترى انه أكثر فاعلية لعقد المهمات /الدورات التدريبية بالنسبة لك ؟

○ الفترة الصباحية ○ الفترة المسائية ○ لا يهم . ○ أخرى ....حدد

في أي الأيام تعتقد أن سير المهمات / الدورات التدريبية أكثر فاعلية ؟

○ السبت ○الأحد ○الاثنين ○الثلاثاء ○الأربعاء
○ الخميس ○الجمعة ○ لا يهم .

* في أي شهور السنة تفضل أن تعقد المهمات والدورات التدريبية.

....
....

أي من العوامل التالية تعتبرها مشجعة للمشاركة في برنامج تدريبي ؟

○ موضوع البرنامج ○ مكان الانعقاد ○ التكلفة ○المادة التدريبية
○ مدة (الفترة الزمنية) البرنامج ○ الجهة المنفذ للتدريب ○ إمكانية التطور المعرفي .
○ أخرى (حدد) ....

الرجاء تحديد مستوى وظيفتك.

○تنفيذية ○إشرافية ○إدارية ○مساندة ○ أخرى ....(حدد) .

كم مضى من الوقت على عملك في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟		
○ستة أشهر فأقل	○سنة	○سنتان.
○أربع سنوات	○خمس سنوات فما فوق	

يرجى منك تزويدنا بأية مقترحات تمكننا في قسم التدريب والتنمية من دعم وتطوير أداء الأفراد العاملين لدى السلطة من خلال برامجنا التدريبية .

-
-
-
-
-
-

---

*كيف تفضل الإجابة لاحقا ؟

○ الكترونيا ○ الورقة والقلم

"شكرا لك على مشاركتك وعلى ما قدمته من وقت ومعلومات نحن ممتنون لهما "

البيانات الوظيفية :

اسم الموظف........................	المسمى الوظيفي:..
المديرية.............................القسم:...........................توقيع الموظف..................	

رأي المسئول المباشر.

....
....
....
....

اسم المسئول المباشر ....

توقيع المسئول المباشر ....

ملاحظات لمدير المديرية ....
....
....

اعتماد مدير المديرية...............................



سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة

AQABA SPECIAL ECONOMIC ZONE AUTHORITY

(استفسار) سؤال اختياري

- ما هي المعلومات التجهيزات التي يحتاج إليها الموظف الجديد الذي يتم تعيينه في السلطة لأول مرة حسب وجهة نظرك وخبرتك المسابقة؟

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

►



ص.ب ٢٥٦٥ العقبة ٧٧١١٠ الأردن تلفون ٢٠٩١٠٠٠ ٣ ٩٦٢+ فاكس ٢٠٩١٠٥٦ ٣ ٩٦٢+

P.O.BOX 2565 Aqaba 77110 Joradn Phone : +962 3 2091000 Fax : +962 3 2091056

URL : www.aqabazone.com Email: info@aseza.jo

تقييم المهمات والدورات التدريبية.

1. يرجى تحديد مستوى رضاك على كل بعد من الأبعاد التالية:

(البعد) الفقرة	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي جدا
المحتوى والمنهجية					
الأهداف التي تم تحديدها في البداية تم تغطيتها					
حجم المادة التدريبية كان مناسبا					
أوقات التدريب استثمرت بشكل كامل					
دف التدريب كان واضحا ومحددا					
محتوى التدريب طور من معارفي ومهاراتي					
الشرائح المستخدمة كانت واضحة ومفيدة					
النشاطات المستخدمة كانت محفزة ومشجعة على التعلم					
المدرب					
ألأسلوب مثير للاهتمام ويبقي المشارك على تواصل بالتدريب.					
تفسير وشرح المادة بشكل واضح					
تشجيع النقاش وتبادل الخبرات بين المشاركين					
الاستماع للمشاركين والإجابة على استفساراتهم					
تقديم وطرح أمثلة ذات علاقة.					
اللباقة والمهنية .					
التمكن والمعرفة بموضوع التدريب .					

2. ما هي جوانب القوة الرئيسية التي تعتقد أنها متوفرة في هذا البرنامج التدريبي :

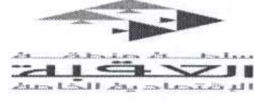
-
-
-

3 . هل توصي بهذا التدريب لاحد زملائك ؟ نعم لا
لماذا ؟

....
....

4 . ماهي التغيرات التي توصي بها لتحسين هذا التدريب لاحقا ؟

- ....
- ....
- ....



قسم التدريب والتنمية

5. ما هي اهم النشاطات التي ستقوم بها في عملك نتيجة مشاركتك في هذا البرنامج التدريبي ؟

النشاط /المهارة	الزمن المستغرق	النتائج المتوقعة

6. البيانات الديموغرافية :

موضوع/ عنوان المهمة التدريبية	
اسم الجهة المنفذة	
مكان الانعقاد	
اسم المتدرب (اختياري)	
اسم/اء المدرب/ين	

وشكرا على تعاونكم ،،،

سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
AQABA SPECIAL ECONOMIC ZONE AUTHORITY

الهيكل التنظيمي
لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

Prepared by Quality Assurance Directorate Staff
Approved by the Board of Commissioners March 8, 2005

السيرة الذاتية. C.V

عصام عطا ا حسين الخليفات

معلومات شخصية:

- **الاســـــــم:** عصام عطا ا حسين الخليفات.
- **تـاريخ المـيلاد:** 1980/12/20م.
- **مكـان الـولادة:** الطيبة – وادي موسى.
- **الجـنـسـيـة:** الأردنية.
- **العنـوان الالكتروني:** tsnem2@yahoo.com
  issm3000@maktoob.com
- **العنـوان البريـدي:** البتراء/ وادي موسى ـ الطيبة الجنوبية.
- **الـرمـز البريـدي:** 71873.
- **رقـم الـخـلـوي:** 00962 777 845 396.
- **رقـم الـهـاتـف:** 00962 777 188 123.

الشهادات العلمية:

- درجة الماجستير، في الإدارة العامة، رسالة بعنوان:**"اثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة: دراسة ميدانية"**، جامعة مؤتة، 2008.
- درجة البكالوريوس، في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004.
- الثانوية العامة، الفرع الأدبي، وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2000.

الخبرات العملية:

- معلم، ثم إداري، منذ عام 2004، مديرية التربية والتعليم – للواء البتراء.